



Universidad Católica
San Pablo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO
EMPRESARIALES Y HUMANAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado
en Administración de Negocios.

“Plan de Marketing para la empresa prestadora de servicios de prevención y
mantenimiento vehicular TuTaller.pe 2018. Arequipa, Perú.”

Presentado por el Bachiller:

Kevin Guillermo Paredes Falconi

Asesor: Mag. Horacio Ramírez Lazo

Arequipa, Perú

2018

A Dios, por haberme dado la vida
y renovármela cada día. A mis
padres por su amor incondicional.

A mis hermanos, por ser mi
sostén en momentos de flaqueza;
y a mi colegio, por inculcarme
procurar “ser más
para servir mejor”.

Resumen

El objetivo del presente estudio es la elaboración de un plan de marketing para la empresa prestadora de servicios automotrices de mantenimiento y prevención vehicular llamada TuTaller.pe.

El trabajo utiliza, asimismo, herramientas de mercadeo sustentadas en la diferenciación como estrategia principal y factor clave de éxito en el desarrollo de sus actividades. De esta forma, se hace énfasis del uso de estrategias, tácticas y actividades que, relacionadas en la gestión del marketing de servicios y apoyadas en la utilización del modelo de Brechas de Zeithaml para el análisis diagnóstico de la empresa, permitirán la gestación de un plan.

Éste último contribuirá a mejorar el desempeño de la empresa y el beneficio relativo a sus actividades en cuanto a la satisfacción de los clientes y la rentabilidad obtenida para TuTaller.pe.

Palabras Clave: Marketing, Plan de marketing, Estrategias, Modelo de Brechas de Zeithaml

Abstract

The objective of this study is the development of a marketing plan for the company providing automotive maintenance and vehicle prevention services called TuTaller.pe.

The work also uses marketing tools based on differentiation as the main strategy and a key success factor in the development of its activities. In this way, emphasis is placed on the use of strategies, tactics and activities that, related to the management of service marketing and supported by the use of the Zeithaml Gaps model for the diagnostic analysis of the company, will allow the gestation of a plan.

The latter will contribute to improving the performance of the company and the relative benefit to its activities in terms of customer satisfaction and the profitability obtained for TuTaller.pe.

Key Words: Marketing, Marketing Plan, Strategies, Zeithaml Gap Model

Introducción

La presente investigación desarrolla una propuesta de implementación de un plan de marketing para la empresa prestadora de servicios de prevención y mantenimiento vehicular TuTaller.pe, en el marco de la utilización de estrategias propias del marketing de servicios así como métodos orientados a la gestión y diagnóstico de empresas prestadoras de servicios.

El primer capítulo de la investigación presenta el planteamiento de la investigación. De esta forma, se exponen las preguntas y problemas de investigación, los objetivos y la justificación de la misma.

En el segundo capítulo se expondrá el marco conceptual y el marco de referencia siendo base para la elaboración del plan de marketing y sustento para la utilización de estrategias y métodos de gestión del marketing o mercadeo; y el tercer capítulo presenta el planteamiento metodológico de la investigación.

En el capítulo cuarto comienza la base del plan de marketing con el diagnóstico de la empresa. El capítulo siguiente está enfocado netamente en el planteamiento del plan de marketing, a través de la formulación de estrategias, tácticas y actividades.

En el sexto y último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Índice

Introducción.....	4
Índice de Tablas.....	10
Índice de Figuras.....	12
Capítulo 1: Planteamiento de la Investigación.....	15
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.1.1 Descripción del problema.....	15
1.1.2 Formulación de preguntas.....	16
A. Pregunta general.....	16
B. Preguntas específicas.....	17
1.2 Objetivos de la investigación.....	17
1.2.1 Objetivo general.....	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificación de la investigación.....	18
1.3.1 Conveniencia.....	19
1.3.2 Relevancia social.....	19
1.3.3 Implicancias prácticas.....	19
1.3.4 Valor teórico.....	19
1.3.5 Utilidad metodológica.....	20
1.3.6 Viabilidad de la investigación.....	20
1.4 Delimitación de la investigación.....	21
1.4.1 Delimitación espacial.....	21
1.4.2 Delimitación temporal.....	21
1.4.3 Delimitación temática.....	21

Capítulo 2: Marco de referencia.....	22
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	22
2.2 Marco conceptual.....	24
2.3 Marco teórico.....	27
2.3.1 Marketing.....	27
2.3.2 Proceso de marketing.....	28
2.3.3 Marketing mix.....	31
2.3.4 Marketing de servicios.....	61
2.3.5 Plan de marketing.....	77
2.3.6 Mercado peruano de talleres y servicios automotrices.....	82
 Capítulo 3: Planteamiento metodológico.....	 84
3.1 Tipo de estudio o alcance.....	84
3.2 Diseño de la investigación.....	84
3.3 Método de la investigación.....	84
3.4 Fuentes.....	84
3.5 Población y muestra.....	85
3.6 Técnicas e instrumentos.....	87
3.7 Procesamiento y tratamiento de la información.....	87
 Capítulo 4: Diagnóstico.....	 88
4.1 Diagnóstico de la empresa.....	88
4.1.1 Lineamientos del diagnóstico.....	88

A. Análisis interno de la empresa.....	88
B. Análisis externo de la empresa.....	89
C. Análisis mixto de la empresa.....	90
D. Análisis de la percepción del cliente.....	90
E. Análisis de clientes potenciales.....	91
4.1.2 Análisis diagnóstico.....	91
A. Análisis Interno de la empresa.....	91
a. Modelo CANVAS.....	91
B. Análisis externo de la empresa.....	102
a. Análisis de los factores PESTEL.....	102
b. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	108
C. Análisis mixto de la empresa.....	112
a. Análisis FODA.....	112
D. Análisis de la percepción del cliente.....	114
a. Encuesta comparativa de percepción del cliente.....	115
i. Resultados de los clientes.....	118
ii. Resultados de los colaboradores.....	131
iii. Análisis de brechas	144
E. Análisis de clientes potenciales.....	155
4.1.3 Conclusiones del diagnóstico.....	158
A. Del análisis interno.....	158
B. Del análisis externo.....	159
C. Del análisis mixto.....	160
D. Del análisis de percepción del cliente.....	161

E. Del análisis de clientes potenciales.....	162
--	-----

Capítulo 5: Propuesta de plan de marketing.....163

5.1 Propuesta en el ámbito estratégico.....	163
5.1.1 Misión.....	163
5.1.2 Visión.....	163
5.1.3 Valores.....	163
A. Valores centrales.....	163
B. Valores instrumentales.....	164
5.2 Propuesta de plan de marketing.....	165
5.2.1 Resultados del diagnóstico.....	165
5.2.2 Objetivos del plan de marketing.....	166
5.2.3 Planteamiento de estrategias.....	167
A. Planteamiento de la estrategia base.....	167
B. Planteamiento de las estrategias secundarias.....	167
C. Planteamiento de tácticas.....	173
D. Planteamiento de actividades.....	179
a. Actividades.....	179
b. Planteamiento específico de actividades.....	183
c. Cronograma de actividades.....	186
E. Inversión.....	189
F. Seguimiento y control.....	192

Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones.....	194
6.1 Conclusiones.....	194
6.2 Recomendaciones.....	196
Referencias.....	198
Anexos.....	201

Índice de tablas

Tabla 1: Muestra de clientes internos.....	85
Tabla 2: Segmentación de la población de Arequipa.....	86
Tabla 3: Modelo CANVAS de TuTaller.pe, propuesta inicial 2012.....	93
Tabla 4: Modelo CANVAS de TuTaller.pe, análisis actual 2017.....	96
Tabla 5: Puntaje asignado a las fuerzas de Porter.....	107
Tabla 6: Análisis Porter.....	111
Tabla 7: Comparación entre Método de Brechas y ServQual.....	114
Tabla 8: Cuestionario de satisfacción del cliente.....	115
Tabla 9: Segmentación de la población de Arequipa metropolitana.....	156
Tabla 10: Resultados del diagnóstico de acuerdo a la mezcla de marketing..	164
Tabla 11: Planteamiento de estrategias secundarias.....	167
Tabla 12: Planteamiento de tácticas a partir de las estrategias secundarias..	172
Tabla 13: Planteamiento de actividades.....	179
Tabla 14: Planteamiento de actividades, tareas y su duración.....	182
Tabla 15: Cronograma de actividades.....	185
Tabla 16: Planteamiento de actividades, tareas y costos.....	188
Tabla 17: Actividades de Seguimiento y Control.....	192
Tabla 18: Características de los residuos de acuerdo a su toxicidad.....	200

Tabla 19: Inversión de la implementación del plan de manejo de residuos....205

Índice de figuras

Figura 1: Proceso de marketing.....	29
Figura 2: Dimensiones del producto.....	37
Figura 3: Modo en que un intermediario reduce las transacciones.....	50
Figura 4: Crecimiento de ventas de vehículos livianos.....	82
Figura 5: Crecimiento del PBI comercio, mantenimiento y reparación de vehículos	102
Figura 6: Proyección de consumo de energías alternativas.....	106
Figura 7: Resultados de la pregunta N°1 ¿Cuántos vehículos posee?.....	117
Figura 8: Resultados de la pregunta N°2 clientes.....	118
Figura 9: Resultados de la pregunta N°3 clientes.....	119
Figura 10: Resultados de la pregunta N°4 clientes.....	120
Figura 11: Resultados de la pregunta N°5 clientes.....	121
Figura 12: Resultados de la pregunta N°6 clientes.....	122
Figura 13: Resultados de la pregunta N°7 clientes.....	123
Figura 14: Resultados de la pregunta N°8 clientes.....	124
Figura 15: Resultados de la pregunta N°9 clientes.....	125
Figura 16: Resultados de la pregunta N°10 clientes.....	126

Figura 17: Resultados de la pregunta N°11 clientes.....	127
Figura 18: Resultados de la pregunta N°12 clientes.....	128
Figura 19: Resultados de la pregunta N°13 clientes.....	129
Figura 20: Resultados de la pregunta N°14 clientes.....	130
Figura 21: Resultados de la pregunta N°3 colaboradores.....	131
Figura 22: Resultados de la pregunta N°4 colaboradores.....	132
Figura 23: Resultados de la pregunta N°5 colaboradores.....	133
Figura 24: Resultados de la pregunta N°6 colaboradores.....	134
Figura 25: Resultados de la pregunta N°7 colaboradores.....	135
Figura 26: Resultados de la pregunta N°8 colaboradores.....	136
Figura 27: Resultados de la pregunta N°9 colaboradores.....	137
Figura 28: Resultados de la pregunta N°10 colaboradores.....	138
Figura 29: Resultados de la pregunta N°11 colaboradores.....	139
Figura 30: Resultados de la pregunta N°12 colaboradores.....	140
Figura 31: Resultados de la pregunta N°13 colaboradores.....	141
Figura 32: Resultados de la pregunta N°14 colaboradores.....	142
Figura 33: Resultados de la pregunta N°3 brechas.....	143
Figura 34: Resultados de la pregunta N°4 brechas.....	144

Figura 35: Resultados de la pregunta N°5 brechas.....	145
Figura 36: Resultados de la pregunta N°6 brechas.....	146
Figura 37: Resultados de la pregunta N°7 brechas.....	147
Figura 38: Resultados de la pregunta N°8 brechas.....	148
Figura 39: Resultados de la pregunta N°9 brechas.....	149
Figura 40: Resultados de la pregunta N°10 brechas.....	150
Figura 41: Resultados de la pregunta N°11 brechas.....	151
Figura 42: Resultados de la pregunta N°12 brechas.....	152
Figura 43: Resultados de la pregunta N°13 brechas.....	153
Figura 44: Resultados de la pregunta N°14 brechas.....	154

Capítulo 1: Planteamiento de la Investigación

1.1 Planteamiento del problema de investigación

1.1.1 Descripción del problema

La toma de decisiones asociada a la gestión es uno de los factores más importantes dentro de una organización empresarial y es, precisamente aquí, donde se enfocan los esfuerzos de los gerentes en la actualidad.

De este modo, el marketing se ha convertido en una herramienta importantísima al momento de tomar decisiones dado su valor al gestionar un producto o servicio y sobre todo, al momento de establecer relaciones sólidas con los clientes. Este último factor es vital al momento de consolidar una empresa en cualquier ámbito o rubro, puesto que el cliente es y será el stake holder más importante, el que le da sentido a la organización.

En el Perú, la utilización de estrategias de marketing está abriendo de crecimiento sostenido de negocios, de tal forma que se pueda aprovechar el desarrollo que presenta el país.

El crecimiento de la economía nacional (Contreras, 2017) ha permitido el desarrollo de sectores como el de talleres mecánicos vehiculares, es así que en la actualidad encontramos numerosos negocios de este tipo; sin embargo, estos negocios no tienen una gestión adecuada, es decir, no se presentan como una organización ordenada que ofrece un servicio importante para la sociedad, siendo este el principal problema de su existencia.

El presente estudio, se fundamenta en la necesidad de la empresa peruana dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento mecánico vehicular, de comprender mejor el mercado (al que atienden) y tomar decisiones basadas en información real obtenida del estudio de su producto y/o servicio y de las relaciones que crea con su entorno, siendo conscientes que estas relaciones son vitales para el manejo adecuado y ético de un negocio y para el beneficio rentable que se espera obtener por el mismo.

La empresa TuTaller.pe, objeto de análisis del presente trabajo, brinda servicios de prevención y mantenimiento vehicular en la ciudad de Arequipa y presenta interesantes factores a favor de su crecimiento debido a las oportunidades que se presentan en el mercado, sin embargo, son oportunidades que no está aprovechando en su máxima capacidad por lo que es conveniente realizar un plan de marketing que permita a la empresa utilizar todo su potencial en favor de beneficiarse de todas las oportunidad que el mercado despliega, asegurando la máxima retención de sus clientes y la captación de nuevos.

1.1.2 Formulación de preguntas

A. Pregunta General

¿Cómo una empresa prestadora de servicios de prevención y o automotriz de Arequipa puede aprovechar la oportunidad del crecimiento del mercado a través de su plan de marketing estratégico?

B. Preguntas Específicas

1. ¿Cuál es la situación de la empresa TuTaller.pe en cuanto a la relación con sus clientes, con el mercado en el cual se desarrolla y con su entorno organizacional?
2. ¿Qué estrategias sustentarán la creación de un plan de marketing para la empresa TuTaller.pe favoreciendo el desarrollo de las relaciones de la empresa con sus clientes?
3. ¿Qué tácticas, que permitan la implementación del plan de marketing para la empresa TuTaller.pe, se deben desarrollar?
4. ¿Qué programa de implementación del plan de marketing para la empresa TuTaller.pe se debe seguir?
5. ¿Cómo se va a desarrollar la propuesta de implementación de responsabilidad social empresarial para la empresa TuTaller.pe?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar el plan de marketing estratégico para la empresa prestadora de servicios de prevención y mantenimiento automotriz TuTaller.pe. Arequipa, 2017.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar la situación en cuanto a la relación con sus clientes, con el mercado en cual se desarrolla y con su entorno organizacional, a través de un análisis diagnóstico de la empresa TuTaller.pe
2. Plantear estrategias que sustenten la creación de un plan de marketing para la empresa TuTaller.pe favoreciendo el desarrollo de las relaciones de la empresa con sus clientes.
3. Desarrollar tácticas que permitan la implementación del plan de marketing para la empresa TuTaller.pe
4. Desarrollar un programa de implementación del plan de marketing para la empresa TuTaller.pe
5. Elaborar una propuesta de implementación de responsabilidad social empresarial para la empresa TuTaller.pe

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Conveniencia

El presente estudio presenta una base sobre la relación entre investigación mercadotécnica y la utilización de estrategias para la elaboración de un plan de marketing para la empresa prestadora de servicios de prevención y mantenimiento automotriz TuTaller.pe. Asimismo, es importante para empresas similares comprender el valor de la aplicación de estrategias pertinentes para mejorar la calidad de sus servicios y obtener mejores beneficios.

1.3.2 Relevancia social, proyección social

Una mejor comprensión por parte de los empresarios sobre el servicio que brindan y la posibilidad de mejorarlo a través de la aplicación de estrategias propias del marketing no solo es importante para las empresas mismas como sustento de un mayor rendimiento económico sino también para la sociedad que recibirá a cambio un mejor servicio. La presente investigación sustentada en la creación de un plan de marketing contribuirá con la mejora de la empresa TuTaller.pe y la relación con sus clientes como receptores de valor.

1.3.3 Implicancias prácticas

El presente estudio ayudará a la empresa TuTaller.pe a la gestión eficiente de sus recursos a través de la aplicación de un plan de marketing.

Asimismo, la empresa estudiada podrá comprobar realmente cuál es el impacto de la aplicación de estrategias de mercado en la gestión de sus procesos, de tal manera que les permita tomar mejores decisiones frente a estas variables y puedan mejorar su manejo corporativo incrementando su utilidad y la de sus consumidores.

1.3.4 Valor Teórico

El estudio propuesto será de importancia frente a nuevos estudios que busquen crear planes de marketing para empresas prestadoras de servicios de prevención y mantenimiento vehicular o empresas prestadoras de servicios en general. El valor teórico de la presente investigación se sustenta en la cantidad y calidad de estrategias utilizadas para la solución del problema investigativo.

1.3.5 Utilidad Metodológica

En cuanto a la metodología utilizada en la presente investigación, esta contribuirá frente al estudio paralelo de casos de empresas similares en relación a las variables postuladas. Es importante mencionar que el modo de presentar y relacionar el conjunto de variables para la creación de un plan de marketing específico, servirá de punto de partida a posibles futuras investigaciones o propuestas de casos empresariales similares.

1.3.6 Viabilidad de la investigación

El presente estudio está sustentado en la necesidad de la empresa TuTaller.pe en consolidar su posicionamiento a través del aprovechamiento de oportunidades. La empresa se encuentra en Arequipa, realiza todas sus operaciones en la ciudad y sus clientes son locales (empresas y personas naturales) lo que representa viabilidad en cuanto a la obtención de información primaria.

Frente a la obtención de información secundaria, la empresa TuTaller.pe brindará a la investigación toda información (de carácter no confidencial) para la elaboración de análisis situacionales y demás propósitos a fin de la creación del plan de marketing.

Por otra parte, los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el estudio están solventados por el autor del mismo en contribución con la empresa TuTaller.pe. Otros recursos derivados de la actividad investigativa (libros, revistas educativas, materiales, espacios de estudio, etc.) han sido proporcionados por la Universidad Católica San Pablo y aprovechados por el autor en calidad de exalumno.

Finalmente, de acuerdo a los puntos antes mencionados, es relevante decir que la realización de la presente investigación ha sido factible.

1.4 Delimitación de la investigación

1.4.1 Delimitación Espacial: En cuanto a la delimitación espacial, investigación se realizará en la ciudad de Arequipa.

1.4.2 Delimitación Temporal: La presente investigación se desarrollará entre los meses de Julio y Noviembre del año 2017.

1.4.3 Delimitación Temática:

- A. Campo: Ciencias Económico empresariales
- B. Área: Administración de Negocios
- C. Línea: Mercadotecnia, Plan de marketing

Capítulo 2: Marco de Referencia

2.1 Antecedentes de la Investigación

La verificación de estudios previos relacionados a la propuesta de elaboración de un plan de Marketing estratégico para una empresa de servicio de prevención, mantenimiento y/o venta automotriz, ha generado los siguientes casos como antecedentes:

- El estudio de Lazo (2004), que propone un “plan de Marketing para la empresa automotriz Sur Motors S.A.”, de la Universidad Católica San Pablo, se observa la aplicación de estrategias de mercadeo en función de colaborar al entendimiento de las necesidades de los clientes y de la organización. Todo esto, en base a un análisis de percepción (por parte de los clientes) y de decisión de compra, lo que sirve como instrumento para la elaboración de un plan integral de Marketing.

Representa, por lo tanto, una aproximación temática a estudio que se pretende mediante este trabajo.

- El estudio propuesto por Suarez (2014), en el que se plantean estrategias de posicionamiento en el mercado para una empresa de servicio automotriz, Universidad Técnica de Ambato en Ecuador, corrobora la importancia de aplicación de estrategias de posicionamiento como parte de una planificación de mercadeo (Marketing). Asimismo, diseña una estrategia integral que permita posicionar a la empresa automotriz como la más importante dentro del nicho que atiende, utilizando marketing digital y optimizando costos en el proceso.

- En base al trabajo planteado por Pirone (2015), donde se establece un plan integral de mercadeo (Marketing) para un taller mecánico en de la Universidad Nueva Esparta en Miranda-Venezuela, se observa el uso de estrategias de Marketing relacionadas al posicionamiento de marca, captura y fidelización de clientes a fin de lograr mejores beneficios para la empresa y brindar un servicio de calidad personalizado a cada cliente. Se observa, además, la importancia del reposicionamiento de un taller mecánico que presta servicios automotrices de prevención y mantenimiento tal como el que es objeto de estudio en la presente investigación.
- A través del estudio de Cruz, Guardado y Santos (2016), Universidad de El Salvador, se muestra la propuesta de un plan de marketing digital para un taller automotriz donde se conciben herramientas de posicionamiento digital como el uso de redes sociales y diagnóstico digital, así como propuestas orientadas a la mejora de cada uno de los servicios que brinda la empresa. Asimismo, se brindan lineamientos de acción a través de indicadores de gestión, es decir, la utilización de valores cuantificables para la implementación de dicho plan.
- En el estudio de Frómeta (2011), de la Universidad Vladimir Ilich Lenin de Cuba, se presenta la propuesta de implementación de un plan de marketing estratégico para una empresa ubicada en el rubro de diseño e ingeniería, donde no solo se efectuó una investigación de diagnóstico empresarial sobre las preferencias y comportamiento de compra de los clientes sino una visión gnoseológica sobre el campo de investigación, lo que permite tener una comprensión más completa de los datos encontrados.

- Otro claro ejemplo en la aplicación de propuesta de plan de marketing estratégico es el trabajo de Sarabia (2012), de la Universidad Técnica de Ambato, donde se utilizan estrategias de mercadeo en la planificación para una empresa concesionaria de vehículos. El análisis está orientado a corregir las insolvencias en el área comercial para finalmente relacionar los resultados obtenidos con la rentabilidad de la empresa.
- Finalmente, el estudio de Olazo (2010), de la Universidad Nacional de Trujillo, propone la creación de un plan de marketing orientado a una importante empresa del norte del Perú. Se plantea la investigación de las principales causas de reducción de ventas y se diseñan estrategias para el aprovechamiento de la coyuntura económica que se presenta favorable para empresas del sector. Es importante mencionar la relación que la investigación propone entre el análisis externo (económico) de la empresa y la creación del plan de marketing.

2.2 Marco Conceptual

- Automotriz: Proviene de automotor. Empresa dedicada al comercio y reparación de vehículos automotores. (Real Academia Española, 2016).
- Back Office: Aspecto del negocio no presentado al cliente. Todos los procesos que el cliente no puede observar de cara a la entrega de un producto o servicio. (Hélie, 1993)
- Brecha: Distancia entre dos o más objetos. (Real Academia Española, 2016).

- Catch and carry: “Coge y lleva” (en inglés). Método de compra utilizado en el modelo de autoservicio.
- Cliente: Usuario o consumidor de un bien o servicio determinado. (Real Academia Española, 2016)
- Comunicación: Acto de transmitir un mensaje. (Kotler y Armstrong, Marketing, 2012)
- Empresa: Agrupación de personas que realizan esfuerzos conjuntos para lograr objetivos comunes. (Santesmases, 2012)
- Estrategia: Encausamiento hacia alguna acción posterior. Camino a seguir para realizar una acción de forma eficaz. (Kotler y Armstrong, 2008)
- Front Office: Aspecto del negocio presentado al cliente. Todos los procesos que el cliente puede observar de cara a la entrega de un producto o servicio. (Hélie, 1993)
- Mantenimiento vehicular: Servicio que se sustenta en la necesidad de reemplazar algunas partes esenciales de los vehículos a fin de mejorar su rendimiento. (Roberts, 2017)
- Marketing estratégico: Marketing orientado a la planificación de mercadeo orientada a cada aspecto de una organización. (Kotler y Armstrong, 2008)
- Marketing: También llamado mercadeo, ciencia que conforma un conjunto de herramientas y técnicas en relación a una empresa y la comercialización de determinado bien o servicio. (Kotler y Armstrong, 2008)

- Plan de Marketing: Documento que suscribe la planificación orientada al mercadeo y las estrategias pertinentes para gestionar el mercadeo de determinada empresa de productos o servicios. (Kotler y Armstrong, 2012)
- Plan: Modelo metódico elaborado antes de la ejecución de cualquier acción. Tiene como objeto orientarla. (Real Academia Española, 2016)
- Poka Yoke: “A prueba de errores” (en japonés). Es una metodología que plantea un único uso para los instrumentos de tal manera que solo se utilicen bien o no se puedan utilizar. (Nikkan , 1988)
- Prevención vehicular: Servicio que se sustenta en la necesidad de evaluar el vehículo para prevenir algún fallo o desperfecto futuro. (Roberts, 2017)
- Servicio: Conjunto de acciones o actividades que, organizadas, satisfacen las necesidades de un cliente o grupo de clientes. (Santesmases, 2012)
- Taller mecánico: Empresa que presta servicios de reparación mecánica para vehículos o artefactos mecánicos. (Roberts, 2017)

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Marketing

En la administración de empresas, el marketing (mercadeo) cumple una función muy importante. Recordemos que, aunque uno de los principales objetivos de una organización empresarial es el obtener beneficios a través de políticas como la optimización de recursos, es inevitable la gestación de relaciones con los agentes de su entorno llamados Stake Holders. Estas relaciones implican el intercambio de numerosos factores como conocimiento, tiempo, recursos, etc. por lo que es vital para la empresa saber gestionarlas adecuadamente.

Kotler y Armstrong, Marketing, (2012) El marketing se sustenta en el manejo de relaciones sostenibles con los clientes.

Esta primera aproximación a la definición de Marketing nos sitúa, probablemente, en el stake holder más importante: el cliente. Las buenas relaciones con el cliente asegurarán una mejor comprensión del negocio, una mejor apreciación del producto o servicio ofrecido y, por lo tanto, mejor valoración de la marca, lo que a su vez se traduce en crecimiento en cuanto ventas y finalmente en rentabilidad.

Otra definición de marketing se aproxima a la comprensión de que el marketing es un todo que agrupa acciones, organismos y procesos para lograr un intercambio satisfactorio de bienes o servicios enfatizando en la creación de valor para los clientes finales.

Es posible observar en esta definición la inclusión de otros stake holders (socios, sociedad) así como evidencia de que el marketing está inmerso en la organización y en cada uno de

sus procesos. Estos los procesos tienen como principal objetivo la creación, comunicación y entrega de valor, que finalmente, percibido por los clientes, fomentarán la creación de relaciones perdurables en el tiempo.

Tiene mucha lógica, pues una organización que está enfocada en servir a determinado tipo de mercado (clientes) orienta sus estrategias y, por lo tanto, sus procesos a satisfacer las necesidades de estos, procurando el mayor beneficio para ambos: ofertantes y demandantes. El marketing, entonces, tiene implicancia en toda la organización.

El marketing debe involucrar siempre investigación, enfoque y promoción (en cuanto a la comunicación. La oferta de productos se fundamenta en el conocimiento de las necesidades de los clientes.

En esta aproximación al marketing se observa claramente la idea de relación que existe entre la investigación y el marketing. Está muy claro: para poder establecer un plan de marketing, crear estrategias apropiadas, técnicas, tácticas, actividades, etc. primero debe de contar con una base sólida de información que solo puede ser proporcionada por la investigación. Desde los gustos de los clientes hasta su comportamiento de compra, la investigación dentro del marketing es esencial para enfocar las herramientas a utilizar en la producción de planes mercadotécnicos.

2.3.2 Proceso de Marketing

Como se ha observado en anteriores definiciones, el marketing constituye la aplicación de un conjunto de operaciones por lo que es válido entender al marketing como un proceso.

Según Kotler y Armstrong (2012), “...el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros.” (p. 5).

De este modo, es válido comprender cómo funciona este “proceso de intercambio” a fin de identificar los pasos del mismo.

A continuación un cuadro de proceso de marketing propuesto por Kotler y Armstron (2012).

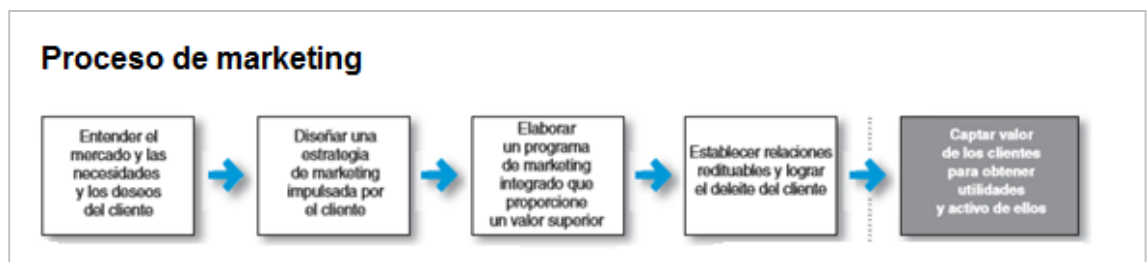


Figura 1. Proceso de marketing. Fuente: Marketing, Kotler y Armstrong (2012).

A partir del cuadro anterior, es válido identificar cinco etapas claramente definidas. Las cuatro primeras se enfocan en la creación de valor para los clientes y en forjar relaciones duraderas con los mismos. De este modo, “entender el mercado” es el primer paso para poder conocer a los clientes, comprender sus necesidades y satisfacer, finalmente, sus deseos.

Un segundo aspecto contemplado en este esquema es el de “diseñar una estrategia impulsada por el cliente”. (Kotler y Armstrong, 2012). Es evidente que luego de haber entendido las necesidades del mercado es pertinente, a partir de la

información recabada, elaborar estrategias que permitan llegar al cliente y crear relaciones sólidas con él.

En un tercer plano, “elaborar un programa de marketing integrado” (Kotler y Armstrong, 2012).. Este paso es muy importante de cara a la creación de valor dado que un programa de marketing establece lineamientos de creación de valor. Las empresas a menudo enfocan la mayor cantidad de sus recursos en la investigación del mercado al cual atienden, sin embargo, de nada sirve la información obtenida en este proceso investigativo si no se plasma en un programa de marketing o en un plan de marketing (vienen a ser conceptos relacionados). El programa establece el cómo la empresa va a crear valor de acuerdo a lo que necesita y desea el cliente.

El cuarto aspecto de este proceso de marketing está constituido por “establecer relaciones redituables y lograr el deleite del cliente” (Kotler y Armstrong, 2012). Este aspecto surge como consecuencia de los tres anteriores dado que el fin más importante es el de crear relaciones sólidas con los clientes que permitan el intercambio de beneficios.

Finalmente, se propone un quinto paso: “captar valor de los clientes para obtener utilidades y activo de ellos” (Kotler y Armstrong, 2012). Este paso es el último dentro de esta visión de proceso de marketing y se presenta como una actividad “front office” es decir, es una actividad que se realiza de cara al cliente.

Evidentemente, esta comprensión de proceso de marketing contempla mayor esfuerzo en las actividades “back office”, es decir, aquellas que se dan dentro de la organización y que suponen creación de valor para los clientes, aspecto que es muy importante teniendo en cuenta que el proceso de marketing se da, fundamentalmente en el núcleo de las

organizaciones. Este proceso permite comprender de mejor forma la aplicación del marketing en las organizaciones.

2.3.3 Marketing Mix o mezcla de mercadotecnia

El marketing mix o mezcla de marketing, Borden (1950), es el proceso mediante el cual se aplican las técnicas de marketing a cada aspecto interno de un negocio. Consiste en resumir las técnicas utilizadas de mercadeo a cuatro aspectos fundamentales: el precio, el producto, la plaza (es decir, dónde lo distribuye) y la promoción (o comunicación).

Esta visión del marketing fue desarrollada por Borden, quien enumeró un conjunto de elementos relevantes en dónde el marketing debía aplicarse. Esta visión fue perfeccionada por McCarthy en 1960 constituyendo formalmente el uso de las “cuatro P” (Producto, Precio, Plaza y Promoción) como elementos fundamentales de aplicación del marketing y la creación del “marketing mix” o “mezclar de mercadotecnia”. Asimismo, teniendo en cuenta que la empresa objeto de estudio es una empresa prestadora de servicios, es pertinente añadir a esta mezcla de mercadotecnia tres nuevos elementos: Procesos, Personas y Presentación.

Es relevante, entonces, definir cada uno de estos elementos considerando no solo lo importantes que son para una empresa sino cómo se realiza la aplicación del proceso de marketing en cada uno de ellos

A. Producto

El producto dentro de una organización empresarial es uno de los factores más importantes de cara al público. Un producto es cualquier cosa que se ofrece o promete a un mercado y que es adquirido o consumido con el propósito de cubrir una necesidad o deseo.

De este modo, las empresas al ofrecer productos o servicios están ofreciendo a los clientes o consumidores el cumplimiento de un deseo, anhelo o finalmente, la satisfacción de una necesidad concreta. Es relevante entonces, comprender qué es una necesidad, dado que es el punto fundamental de partida para la creación de productos o servicios ofrecidos por las empresas.

Una necesidad es un momento determinado de ausencia percibida. Esta ausencia se puede completar de diversas formas, dando lugar a los tipos de necesidades, explica Santesmases (2012).

Las necesidades van desde lo físico, social hasta lo individual. Es importante considerar que las necesidades no se pueden crear sino que están en cada ser humano como parte de su forma esencial. Es decir, una necesidad nunca va a ser creada por la empresa sino, aprovechada en su conocimiento para la creación de productos que puedan satisfacerla. Mientras un producto cubra de mejor forma las necesidades de sus clientes y cumpla con sus expectativas tendrá más éxito en el mercado.

La mezcla de marketing comienza en el producto pues es el fundamento esencial de la oferta. Las empresas comprenden las necesidades de los clientes y ofertan

productos o servicios para satisfacerlas, de este modo se inicia el proceso de creación de relaciones con los clientes.

Asimismo, es importante concebir al producto como un objeto (no necesariamente tangible) lleno de componentes externos o secundarios tales como las experiencias y las sensaciones.

a. Clasificación de productos

La clasificación de servicios o productos está íntimamente relacionada con la función que realiza, es decir, con la necesidad que satisfacen. De este modo, se pueden distinguir dos tipos de productos: productos de consumo y productos industriales.

i. Productos de consumo

Tales productos son comprados por los consumidores para su consumo personal. De acuerdo a la utilidad que estos consumidores le dan, los productos de consumo se dividen en productos de conveniencia, productos de comparación y productos de especialidad.

- **Productos de conveniencia:** productos o servicios de consumo que se adquieren con repetición. No requieren de grandes esfuerzos en cuanto a su comparación con otros productos y su compra. Usualmente presentan precios bajos. Claros ejemplos de productos de conveniencia son galletas, periódicos, champú, etc.

- **Productos de comparación:** Son productos y servicios de consumo que se adquieren con menor repetición. Es una característica de este tipo de productos el requerir de gran esfuerzo y tiempo en cuanto a la adquisición de conocimientos o información sobre los mismos. Ejemplo de este tipo de productos: servicios de hoteles, servicios de transporte, muebles, etc.

- **Productos de especialidad:** Productos y servicios de consumo que presentan características únicas que permiten que grupos únicos y selectos de consumidores desarrollen esfuerzos en una compra especial. Asimismo, es una importante característica de este tipo de productos el precio elevado. Ejemplos: un automóvil Ferrari, diseños textiles, servicios médicos, etc.

ii. Productos Industriales

Productos que no se encuentran en su última forma, es decir, que aún deben atravesar por algún tipo de proceso industrial que los transforma y les da un nuevo valor para el cliente. Estos productos son adquiridos, evidentemente, por industrias a manera de insumo, sin embargo, es relevante comprender que la diferencia entre los productos de consumo y los productos industriales se centra en el fin de los mismos.

Un mismo artículo, como por ejemplo una máquina de afeitar, puede ser adquirido por un consumidor

para su utilización personal, de este modo, esta máquina de afeitar representa un producto de consumo, como hemos visto anteriormente. Del mismo modo, la misma máquina de afeitar puede ser adquirida por un barbero para su tienda, es entonces que cambia la naturaleza del fin del producto y deja de ser un producto de consumo para ser un producto industrial.

Se pueden distinguir tres tipos de productos y servicios industriales: materiales y componentes (materia prima), bienes de capital y, finalmente, insumos y servicios.

- Materiales y componentes: son productos que constituyen materias primas y materiales a partir de los cuales se creará nuevos productos. Intervienen directamente en el proceso industrial y son base para la concepción de nuevos productos. No siempre se varía la naturaleza de estos productos. Por ejemplo: un ovillo de lana de alpaca, que es necesario para la creación de chompas tejidas de muy alta calidad.

- Bienes de capital: Son aquellos productos industriales que apoyan en la producción o en el proceso de ejecución del servicio. Estos productos constituyen herramientas que no van a ser transformadas sino que, a través de su uso, constituyen una mejora en el servicio o producto final. Ejemplo: un ascensor es un producto que se utiliza en una oficina donde se brindan servicios legales especializados. El ascensor contribuye a brindar mayor comodidad dentro del servicio.

- Insumos y servicios: son el último grupo de productos industriales, constituidos por insumos operativos y de mantenimiento o reparación, y por servicios industriales. Estos productos o servicios contribuyen directamente a que el ámbito de desarrollo del servicio mejore, añadiendo valor al mismo. Ejemplo: una empresa comercial dedicada a la venta de prendas de vestir para damas tiene la necesidad de que sus ventanas y escaparates estén siempre limpios. Contrata el servicio de limpieza de ventanas y escaparates.

b. Niveles o dimensiones de los productos

Los niveles o dimensiones de productos son la respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que se vende?

Los productos son la respuesta a las necesidades del cliente, sin embargo, se debe comprender muy bien lo que se ofrece como productores y lo que se recibe como consumidores.

Santesmases (2012) propone una interesante división del concepto de producto. Para él, el concepto de producto puede dividirse en dos enfoques: el enfoque centrado en el producto y el enfoque centrado en las necesidades del consumidor.

El primero, explica, define al producto como “una suma de características o atributos físicos” (p. 380). En cuanto al segundo, el enfoque propone que las personas (consumidores) que adquieren los productos

no lo hacen por sí mismos, es decir, por sus características o atributos, sino, por las necesidades que satisfacen.

De este modo, se plantea una primera aproximación a las dimensiones del producto.

Santesmases (2012) considera que existen dos niveles de productos determinados por los beneficios básicos que constituyen el “producto tangible” y los aspectos formales y añadidos que dan lugar al “producto aumentado”. Esta concepción de niveles de productos simplifica la visión de Kotler y Armstrong (2008) sobre el mismo tema, dado que estos autores proponen tres niveles de productos tal y cómo se muestra a continuación.

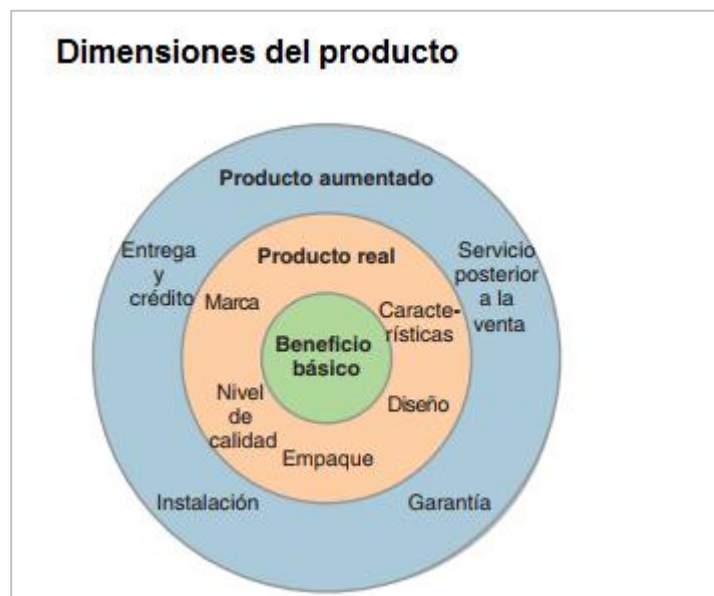


Figura 2: Dimensiones de producto según Kotler y Armstrong. Fuente: Fundamentos de Marketing (Kotler y Armstrong, 2008, p. 201).

De esta forma, Kotler y Armstrong (2008) sugieren que en cuanto a los niveles de productos y servicios se pueden concebir tres tipos de niveles: el producto básico, determinado por las características básicas de los productos y servicios; el producto real, que es la continuación del producto básico y que desarrolla estas características a través de aspectos como el diseño, empaque, entre otros; y finalmente, el producto aumentado que está íntimamente relacionado con productos o servicios adicionales que incrementan el beneficio final del producto.

B. Precio

El precio es el segundo elemento dentro de la mezcla de marketing o marketing mix. Es la suma de dinero que el consumidor paga por la obtención de un producto o servicio.

El precio está íntimamente relacionado con el valor del producto. Este valor tiene varias dimensiones pues existe un valor para cada producto atribuido: por el ofertante, es decir por la empresa que crea y coloca sus productos en el mercado y por el demandante o consumidor, quien atribuye valor de acuerdo a su experiencia al consumir dicho producto. Según Santesmases (2012), el precio puede considerarse como el nivel monetario en el que se igualan los valores de compra (por parte del cliente) y de venta (por parte del vendedor).

El precio es, al igual que el producto, un elemento importantísimo en cuanto a la concepción de una oferta y

que está íntimamente relacionado con conceptos como valor, utilidad.

Además, las estrategias que se toman a partir de la colocación del precio de un producto tienen implicancias directas en la percepción de los clientes. Es decir, es normal que se asocien los altos precios a productos de alta calidad y viceversa lo que implica un conjunto de decisiones que deben estar sustentadas en un correcto análisis no solo externo sino interno (validando costos).

En cuanto a las decisiones sobre el precio, es importante comprender que

A. El precio como instrumento de marketing

Se pueden encontrar diversas razones por las cuales asociar directamente al “elemento precio” dentro de la mezcla de marketing con la estrategia de marketing como tal:

- El precio representa una herramienta a corto plazo. De esta manera, es un elemento más flexible y rápido que otros (propios del marketing) con el que se puede actuar dentro de la estrategia.
- El precio representa una efectiva herramienta competitiva. En mercados competitivos en los cuales no existen regulaciones, el precio se convierte en una herramienta que permite la captación de clientes de tal forma que si éste se

reduce, la cantidad de demandantes crecerá y, por el contrario, un aumento de precio regulará la cantidad de la demanda.

- El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que se encuentra directamente involucrado con los ingresos. De hecho, es correcto decir que es el elemento por excelencia en la ecuación de ingresos de cualquier compañía. A pesar de esto, es importante mencionar que los otros elementos contribuyen a la demanda y venta de los productos ofrecidos. El precio, finalmente está directamente relacionado
- El precio es un factor directamente relacionado con la psicología del consumidor. El precio está íntimamente relacionado con el valor. De esta manera, el cliente no estará dispuesto a adquirir un producto cuyo precio es mayor al valor que le proporciona en términos de satisfacción; por lo tanto, es correcto afirmar que el precio y el valor de los productos que se ofrecen en el mercado, deben estar emparejados.
- El precio es la única información frente al consumidor, en algunas decisiones de compra. En ocasiones, los demandantes de los productos carecen de información necesaria para la toma de decisiones por lo que el precio es el único factor a tomar en cuenta.

Existen, asimismo, condicionantes en la fijación de precios. Aun cuando es relativamente rápido actuar sobre los precios, su fijación no es tema de juego ni de elección arbitraria.

Se contemplarán a continuación una serie de principios que actúan como restricciones de cara a la fijación de precios.

- Marco legal: A pesar de que en una economía de mercado existe comúnmente libertad en la fijación de precios, algunos precios están restringidos por la normativa legal. Es el caso de servicios asociados a la administración estatal como la energía eléctrica o los servicios de transporte públicos. La modificación de estos requiere autorización de la entidad estatal correspondiente y la intervención de otros agentes interesados tales como los sindicatos u organizaciones de demandantes (consumidores).
- Mercado y competencia: De acuerdo a la situación competitiva del mercado, que puede ser monopolística, oligopolística, de competencia monopolística o de competencia perfecta, en la que se ubique el negocio, la empresa tendrá mayor o menor posibilidad de variar sus precios.
- Objetivos de la empresa: Componen un factor de vital importancia en el proceso de establecimiento de precios. Son fundamento para la formulación de estrategias propias de marketing. Aun cuando una empresa persigue muchos objetivos: participación de mercado,

utilidades, recuperación de capital, etc. la consigna es conseguir varios al mismo tiempo, no solamente uno.

- Partes interesadas: La empresa debe contemplar, en cuanto a sus decisiones de fijación de precios, que partes interesadas (a las que llamaremos stake holders) que se encuentran relacionadas con ella, reaccionen. Las modificaciones de precios afectan directamente a competidores, intermediarios (distribuidores), proveedores, accionistas, acreedores y finalmente a la sociedad en general que, es sin duda, el cliente más importante de cara a una propuesta ética de marketing.
- Elasticidades cruzadas: Las modificaciones en el precio de un producto o servicio que modifican la demanda de otros representan la elasticidad cruzada de un producto.
- Esto solo se produce cuando existe una relación de complementariedad (productos complementarios) o sustitución (productos sustitutos).
- Interacción de herramientas comerciales: Es conocido que las mejoras en la calidad de los productos modifican la elasticidad de la demanda, en muchos casos. De esta forma, si la calidad que se ofrece es apreciada por el cliente, este estará dispuesto a pagar más altos precios por el producto. De la misma forma, la

sensibilidad de la demanda sufre una reducción con respecto al precio y pueden desacelerarse (al menos en el corto plazo) la caída de las ventas.

- Respuesta de la demanda: La elasticidad de la demanda de un precio con respecto al precio no es fácil de determinar (sobre todo en productos nuevos). De este modo, es muy complicado fijar el precio óptimo de un producto relacionado con la necesidad de los demandantes de obtenerlo o comprarlo.
- Costos y experiencia del producto: Se ha contemplado que los ingresos totales son los que ocasionan el beneficio; de esta manera, los costos son los que los determinan. Los ingresos dependen de la demanda del producto y en cuanto a la experiencia del producto, son factores difíciles de determinar.
- Ciclo de vida del producto: es un condicionante del precio. El comportamiento de la demanda en las diferentes etapas del ciclo de vida de un producto permite que la fijación de precios vaya de acuerdo a la elasticidad del producto dentro de cada una de ellas. En las primeras etapas del ciclo de vida la demanda es muy inelástica en relación al precio por lo que es recomendable la fijación de precios altos. De tal manera, conforme la elasticidad del producto vaya siendo

más elástica se irán fijando precios menores, de acuerdo a la misma.

B. Métodos para la fijación de precios

Al momento de fijar precios de productos, pueden utilizarse diferentes métodos; sin embargo, a manera de ordenar la información metodológica en cuanto a la fijación de precios en el marketing, es conveniente agruparlos en cuatro grupos: métodos basados en el costo, métodos basados en la competencia, métodos basados en la demanda y métodos basados en el valor.

- a. Métodos basados en el costo: Son métodos muy comunes, considerados objetivos, tiene un importante impacto social y cultura. Frente a su utilización en el marketing, no suelen ser los más efectivos de cara al logro de objetivos de la empresa. Comúnmente, son métodos muy sencillos y consisten, básicamente, en adicionar al costo total unitario un margen de ganancia al que se le llamará utilidad. De esta forma, se fijarán distintos precios para cada tipo de producto dependiendo de los costos totales unitarios que presenten en su producción.

Aun cuando es una forma muy popular de fijar precios, la fijación de acuerdo a los costos contempla una visión pobre del concepto de producto pues lo toma como la suma de partes y costos fijos y variables, quitándole el valor que, suele ser, el atributo más importante de los productos o servicios.

- Método de coto más margen: Este método propone colocar un margen de beneficio adicional al costo unitario de un producto. De esta manera, el precio se calcula sumando el costo total unitario de un producto (costo fijo más costo variable y dividirlo entre la cantidad de unidades) y un margen de utilidad propuesto por la empresa. Por ejemplo, si los costos unitarios totales de producir una caja de fósforos es de S/. 0.10, la empresa añade un margen de S/.0.05 por lo que el precio de venta será de S/. 0.15.
 - Método del precio objetivo: Consiste en fijar un precio que permita mantener un beneficio estable o un volumen de ventas determinado. Para su fijación es conveniente utilizar el análisis del punto de equilibrio, es decir aquel punto en el cual la producción de un producto implica, luego de la venta, la recuperación de los costos. En palabras más sencillas, el punto de equilibrio es ese punto de producción de un producto en el cual la empresa no gana pero tampoco pierde. Asimismo, el concepto de umbral de rentabilidad, que es el umbral que se ubica por encima del punto de equilibrio para la fijación de precios.
- b. Métodos basados en la competencia: En los métodos basados en la competencia, es evidente que se utiliza el comportamiento de la competencia como referencia para la fijación de precios.

Es importante entender que dentro de este modelo de fijación de precios se conciben dos tipos de empresas en un mercado: líderes y seguidores. Son los líderes los que fijan los precios porque, usualmente, son empresas grandes, consolidadas y con productos ya posicionados en el mercado. Las empresas seguidoras, tomarán en cuenta el comportamiento y precio que propongan las empresas líderes para el establecimiento o fijación de su precio.

Una de las variantes en cuanto a la fijación respecto a la competencia es el valor o la utilización de ventajas competitivas. Es decir, si una empresa seguidora percibe que posee una ventaja competitiva o valor añadido a su producto que es apreciado por el cliente, deberá utilizarlo como valor diferenciador en cuanto al precio que proponga el líder. De esta manera las ventajas o desventajas que posea una empresa con respecto a otra y, por lo tanto, en sus productos, determinará las variaciones en el precio de acuerdo a este método.

Situaciones competitivas particulares se presentan en las licitaciones, en las cuales el precio menor ofrece mayor beneficio para el cliente (gobierno).

- c. Métodos basados en la demanda o el mercado: Estos métodos son considerados menos objetivos que el resto puesto que se utilizan conceptos relacionados al valor percibido del producto, es decir, se contempla dentro del proceso de fijación aquellas características o atributos que más valoran los clientes o consumidores. El cliente está dispuesto a pagar aquel valor que le asigna al producto. Si el valor de

satisfacción percibido por el cliente es menor que el que está pagando por él, entonces el consumidor no volverá a comprar ese producto.

En estos métodos, los precios se fijan teniendo muy en cuenta la psicología del consumidor. Su comportamiento de compra es fundamental en este aspecto.

- d. Métodos basados en el valor: Una adecuada fijación de precios comienza por el entendimiento de lo que se está ofreciendo al cliente. En términos más sencillos, en el valor que se ofrece al cliente dentro del producto o servicio que se oferta. Este tipo de fijación de precios utiliza la percepción que tiene el cliente del producto o servicio que recibe. Asimismo, implica que la labor del mercadólogo se enfoque en el diseño de un producto y programa de marketing, estableciendo estrategias relacionadas con los objetivos de la empresa y finalmente se establezca el precio. En este aspecto es fundamental la concepción de un plan de marketing relevante que diseñe un programa conveniente de acuerdo a las percepciones del cliente.

El precio meta se obtiene de acuerdo a la percepción de los clientes.

Finalmente, es importante comprender que el valor de un producto tiene una relación directa con el precio. Relación que hay que saber utilizar. De esta manera, un precio bajo no siempre se relaciona con alto valor. Muy por el contrario,

Dentro de este contexto, se examinarán dos tipos de fijación de precios basadas en el valor.

- Fijación de precios basada en el buen valor: Los últimos tiempos han permitido que el marketing se enfoque, fundamentalmente en las actitudes de los consumidores de cara al valor y la relación entre precio y calidad que estos perciben. Las empresas han cambiado sus enfoques en cuanto a la fijación de precios a manera de que estén de acuerdo con el cliente. Cada vez que se adoptan estrategias basadas en el buen valor, se debe tener en cuenta la importancia de ofrecer una combinación correcta de buen servicio y calidad a un precio adecuado, que vaya en relación con el cliente y sus expectativas.

En muchas empresas, en la actualidad, esta visión de fijación de precios implica la introducción de nuevos productos, incluso líneas, menos costosas. Por ejemplo McDonald's ofrece menús a un menor precio o incluso marcas exclusivas como Armani han creado Armani Exchange, que es una línea entera de ropa más casual y mucho menos costosa.

- Fijación de precios de valor agregado: El marketing presenta, en cuanto a este tipo de fijación de precios, encontrar formas de poder mantener la capacidad de la compañía de alejar sus precios de los precios de la competencia. Esto implica conseguir ventajas competitivas que se reflejen en el hecho de añadir valor a los productos. De esta manera, las empresas prestarán menos atención a los precios instalados en la competencia y se enfocarán en añadir valor a sus productos para

poder diferenciarlos. Para conseguirlo, es importante adoptar estrategias de valor agregado, es decir, igualar a los precios de la competencia vinculando características de calidad y de buen servicio a los bienes ofrecidos.

La idea está centrada en fijar precios más altos que la competencia y poder persuadir a los clientes que los productos que ofrece la compañía valen ese precio. La organización debe cuestionarse en todo momento si el valor del consumidor está en relación al valor que internamente se le da al producto, reflejado en el precio del mismo.

C. Plaza

O distribución, la plaza es el tercer elemento a ver en la mezcla de marketing. La distribución, es la herramienta que conjuga la producción de determinado bien o servicio y el consumo del mismo; de esta manera, el objetivo de la plaza o distribución es la colocación de dicho bien a disposición del consumidor final.

La plaza o distribución de un producto es, básicamente, la forma en la que el ofertante emplea esfuerzos para hacer llegar sus productos a sus consumidores. Esta distribución implica decisiones sobre el sistema de distribución, el canal de distribución, la financiación, el tipo de distribución, entre otros.

La labor más importante dentro de la plaza es, por lo tanto, identificar, de acuerdo a las características de los productos que se ofrecen y el tipo de clientes a los cuales se busca

satisfacer (nicho de mercado), el tipo de canal de distribución óptimo.

Un canal de distribución es un conjunto de empresas que laboran independientemente y que son, conjuntamente, participativas en el desarrollo de colocar un bien o servicio determinado a disposición de un determinado mercado o consumidor final (Kotler y Armstrong, 2008).

Es, igual de importante, comprender algunas de las funciones de los intermediarios en este elemento de la mezcla de marketing, aquí los más importantes:

- Reducción del número de transacciones: Los intermediarios facilitan los intercambios y los simplifican. Se considera, erróneamente, que los intermediarios incrementan las transacciones entre productores y consumidores y, por lo tanto, encarecen los precios; esta aseveración no contempla que los intermediarios reducen la cantidad de transacciones tal y como se demuestra en el siguiente gráfico.

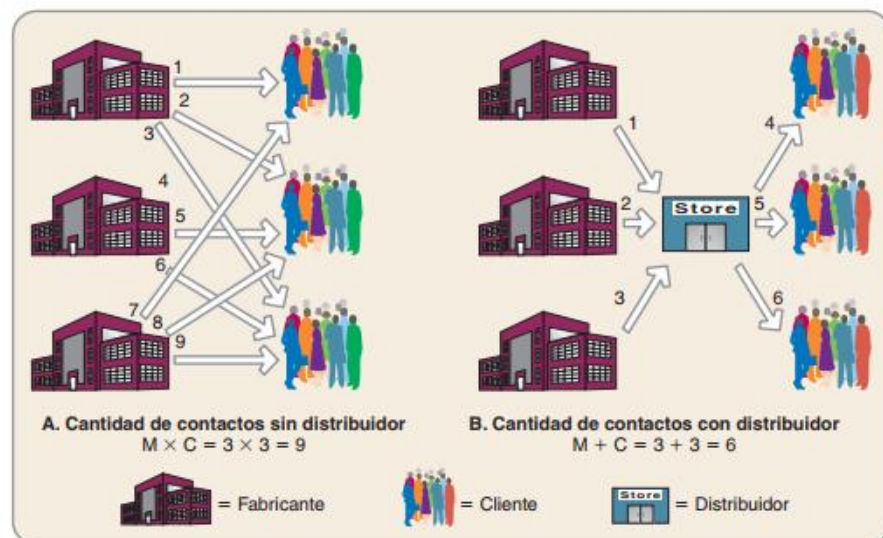


Figura 3. Modo en que un intermediario reduce las transacciones.

Fuente: Fundamentos de marketing (Kotler y Armstrong, 2009, p. 301).

- **Adecuación de la oferta a la demanda:** Los intermediarios realizan esta función tanto de ida como de vuelta. De un lado, adquiriendo grandes cantidades de un producto para luego vender cantidades más pequeñas a consumidores finales (a modo de distribuidor mayorista) y, de otra forma adquiriendo grandes cantidades de producto de los productores para vender a minoristas, en cuyo caso se reducen los costos de distribución de ambos.
- **Surtido:** Es común que los fabricantes se especialicen solamente en una pequeña cantidad de líneas de producto cuya producción es a grande escala; sin embargo, el consumidor está interesado en poder elegir entre una gran variedad de productos, marcas, estilos, etc. De esta manera, el mayorista realiza una función de surtido al adquirir diversos tipos de productos de acuerdo a diversos fabricantes y ofreciendo variedad a los consumidores finales.
- **Movimiento del producto:** El movimiento físico de los productos comprende actividades de distribución como transporte, almacenamiento, entrega del producto a los detallistas o consumidores finales. Cual sea el caso, es función de los canales la distribución física del producto.
- **Actividades de marketing:** Los intermediarios no solo enfocan sus esfuerzos a la distribución física de los productos sino que, a través de funciones de venta, realizan actividades de comunicación de los productos. Entonces, poseen amplio conocimiento de los productos que ofrecen o que mueven a través del mercado siendo

importante para el desarrollo de la comunicación o promoción de los productos.

- Transmisión de la propiedad: Relacionada con el derecho de uso del producto. Parte del principio de que la compra de un bien proporciona inmediatamente la propiedad sobre el mismo. Cualquier producto está inmerso en esta propiedad, sin embargo, es importante mencionar que en el caso de aquellos intermediarios que utilizan servicios como alquiler, la propiedad no se traspasa, solamente el derecho de utilización del producto.
- Financiamiento: A través del crédito que brindan tanto al fabricante como al distribuidor quienes adquieren los productos y a los cuales se les otorga plazos de pago. Este financiamiento es importante de cara a los intermediarios que conciben que el movimiento de su mercadería no es tan rápido como el esperado, por lo que es una función importante de destacar.
- Servicios adicionales: Entrega, instalación, suministros, reparación, formación, asesoramiento, etc. en la entrega de los productos. El reparto suele ser un servicio con costos elevados, sobre todo para productos de bajo precio, por lo que es una solución el cargo de estos costos en el traslado de los productos como el reparto o entrega.
- Algunas empresas utilizan la fórmula “cash and carry” que en resumidas cuentas es una fórmula de autoservicio. “Compra y lleva” se convierte en la solución a estos costos de transporte y entrega.
- Traslado del riesgo: Luego de adquirir los productos, el intermediario no solo recibe el tangible de los productos

sino, implícitamente, recibe el riesgo de que no lo pueda vender. Conforme se va trasladando el producto a través de los distintos intermediarios dentro de su cadena de distribución, el riesgo se va trasladando y aumentando progresivamente. Una previsión incorrecta de la demanda, cambio en los gustos o nuevos modelos, pueden obligar a que los intermediarios liquiden sus existencias.

Es importante comprender que la creación o elección de un canal pertinente para la distribución de un producto o servicio implica una serie de decisiones coordinadas

A. Decisiones sobre el diseño del canal

- a. Necesidades del consumidor: El análisis de estas necesidades es importante en cuanto a la entrega de valor para los clientes. Decisiones frente a las características de los consumidores de cara a dónde quieren, cuánto, cuándo quieren comprar.

Cuanto más rápida sea la entrega y más grande el surtido que se ofrece, mayor será el nivel del canal. Asimismo, es importante que la compañía equilibre las necesidades del servicio de los consumidores no solo a través de los costos sino también confrontando sus preferencias en lo ofrecido.

El éxito de este tipo de decisiones relacionadas a la venta al detalle a través de rebajas y descuentos comprueba que los consumidores están dispuestos a aceptar niveles bajos de servicio para poder adquirirlos a precios más cómodos.

- b. **Objetivos y restricciones del canal:** Las empresas deben clarificar sus intenciones a través del planteamiento de objetivos en términos del nivel de servicio que desean atender y el que esperan los clientes. Es común, que las compañías identifiquen varios segmentos que atender y en los cuales ofrecer diferentes niveles de servicios. De esta forma, las empresas deben decidir a qué segmentos van a atender y cuáles son los mejores canales para hacerlo.

Además, es importante el análisis de factores del entorno. Las condiciones económicas y restricciones de mercado podrían afectar la toma de decisiones sobre el diseño del canal.

- c. **Identificar las principales alternativas:** Luego de haber decidido los objetivos del canal, es importante para las empresas identificar las alternativas que tienen en cuanto a intermediarios, la cantidad y las responsabilidades de cada miembro intermediario del canal escogido.

- **Tipos de intermediarios:** Miembros del canal disponibles para la distribución. Se pueden utilizar miembros como la fuerza de ventas de la propia empresa, agencia de fabricantes, distribuidores, etc.
- **Cantidad de intermediarios:** Íntimamente relacionado con las estrategias de distribución. Depende de la cantidad de miembros que usaremos en cada nivel. La distribución intensiva (llegar a todos lados), la distribución selectiva (llegar a algunos lados considerados estratégicos)

y la distribución exclusiva (llegar a un sector limitado exclusivo y con alto poder adquisitivo).

- Responsabilidades de los miembros: Es necesario llegar a acuerdos sobre las responsabilidades y deberes de cada miembro del canal. Tanto el productor como los diferentes intermediarios deben tener claras sus funciones que, estarán, orientadas a las políticas y objetivos de las empresas en cuanto no haya conflicto con las políticas y objetivos de las otras organizaciones miembros del canal.

- d. Evaluación de las principales alternativas: Las empresas consideran oportuno evaluar las alternativas a través de criterios económicos, de control y adaptativos.

Con los primeros (económicos), la compañía coteja ventas, costos y el beneficio de las diferentes alternativas de canal.

En cuanto a la segunda (aspectos de control), la utilización de intermediarios implica brindarles cierto control sobre aspectos relacionados al marketing del producto. Este “poder” que se delega es importante controlarlo dado que ciertas estrategias deben estar consignadas claramente para que los intermediarios colaboren y no entorpezcan la labor de la comunicación.

Finalmente, en cuanto al beneficio o rentabilidad, la compañía debe utilizar criterios adaptativos. Un canal implica un compromiso a largo plazo por lo que la actualización de los criterios antes mencionados deben estar alineados a la empresa tanto como sea posible.

- e. Diseño de canales Internacionales: Para aquellas organizaciones que venden internacionalmente, es importante considerar muchos otros complejos aspectos al momento de diseñar y decidir sobre sus canales. Cada país presenta sistemas de distribución diferentes que han ido variando a través del tiempo. Es tarea de los mercadólogos globales adecuar las estrategias de la empresa a cada país donde se busca establecer relaciones.

D. Promoción

Último elemento de la mezcla de marketing, la promoción o comunicación, es el elemento encargado en demostrar al consumidor cuáles son las características o atributos de los productos que se están ofertando.

“Como instrumento del marketing, la promoción tiene como objeto comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface” (Santesmases, 2012, p. 631)

Una adecuada promoción garantiza una adecuada comprensión de los atributos de un producto, es decir, el valor que éste posee para los clientes y por lo tanto, una mejor comprensión y valoración de la marca a través de los productos. Es muy común, en la demanda, que se asocie de manera positiva un producto de alta calidad con la marca, es decir, un buen producto es a una buena marca. Sin embargo surge un gran problema cuando la valoración de los clientes es negativa pues aun cuando un solo producto de toda una línea presente características pobres

con respecto a la marca, la demanda asociará a la marca de manera negativa con respecto a ese producto. Si un producto es malo, la marca es mala.

A. El proceso de comunicación en la promoción

La promoción, que es principalmente comunicación, consiste en transmitir información del ofertante al demandante. Esta comunicación tiene como principal objetivo la comprensión del significado del mensaje. Es importante verificar, en todos los aspectos de este proceso comunicativo, si el mensaje está siendo captado de la manera que propone el vendedor.

A continuación una propuesta del proceso de comunicación de Santesmases (2012). Cabe distinguir cinco componentes en el proceso:

“Emisor: transmite el mensaje, ofertante o vendedor.

Mensaje: idea que se busca transmitir.

Medio: canal a través del cual se envía el mensaje

Receptor: recibe el mensaje, demandante o comprador.

Respuesta del comprador: factor importante, una respuesta positiva no solo asegura la compra del producto sino posible fidelización”. (p.635)

B. Instrumentos de la promoción

Inmersas en el concepto de promoción están un conjunto de actividades de promoción (comunicación) a través de las cuales se espera llegar al mercado meta. Estas actividades están constituidas por elementos como: la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas.

En los últimos años, la utilización de internet ha permitido que se combinen distintos medios de comunicación y que se emplee la red como base para las actividades comunicativas de muchas empresas.

- a. Venta personal: Tipo de comunicación oral e interactivo a través del cual se transmite un mensaje en forma directa y personal y se recibe, de forma inmediata, respuesta. Esta comunicación es fundamentalmente cara a cara y se complementa a través del uso de instrumentos como el teléfono. El fin de este tipo de promoción es convencer a los consumidores potenciales de todos los atributos del producto y de la utilidad final del mismo.
- b. Marketing directo: Instrumentos de promoción que involucran actividades como la publicidad por correo, el telemarketing, internet (redes informáticas) a través de las cuales se promocionan productos y se realizan proposiciones orientadas a segmentos específicos a los cuales llamaremos nichos de mercado.

c. Publicidad: Tipo de transmisión de información que se caracteriza por ser impersonal. Se realiza a través de medios de comunicación como radio, televisión, prensa, etc. y son pagados por el ofertante. Se caracteriza por ser impersonal, por la transmisión a través de medios de comunicación, por involucrar al transmisor de la información, por ser pagado y, finalmente, por ser el anunciante quien controla el contenido y la modalidad de transmisión del mensaje final.

d. Relaciones públicas: Son actividades que realiza la empresa de cara a la captación de nuevos clientes y la mejora de la imagen de la empresa. Son realizadas por empresas o instituciones para difundir información positiva de la empresa a través de los medios de comunicación más importantes. El mensaje está centrado en mejorar la imagen de la empresa, de sus productos, frente a los distintos stake holders o personas de interés, siendo el más importante la sociedad.

En los últimos años se ha popularizado la modalidad de reportajes publicitarios, lo que es denominado “publicity”.

e. Promoción de ventas: Comprende todas las actividades que se valen de incentivos, ya sean materiales o económicos como promociones, descuentos, premios, regalos, descuentos, etc.) y tratan de motivar directamente la venta a corto plazo de productos determinados.

E. Procesos

Un proceso es la consecución de pasos ordenados que convergen en un objetivo.

En la ejecución de un servicio, los procesos son los instrumentos más valiosos pues depende de su ejecución que el servicio se desarrolle de forma adecuada o no.

En cuanto a la formulación de procesos, se profundizará luego en este mismo capítulo sobre el tema.

F. Personas

Las personas representan otro factor importante dentro de la mezcla de marketing. Una correcta política de reclutamiento y capacitación de personal de una empresa proveedora de servicios asegurará que los instrumentos de ejecución maximicen su utilidad.

Las personas son el elemento que soporta al elemento anterior (procesos). De esta forma, es conveniente comprender las capacidades y aptitudes de las personas para colocarlos en el momento adecuado a lo largo de todo el proceso del servicio.

En el siguiente apéndice de éste marco teórico se presentarán estrategias relacionadas con este elemento.

G. Presentación

El último elemento de la mezcla de marketing de cara a la entrega de un servicio. La presentación es el elemento que va relacionado a la promoción y al rendimiento de las otras variables.

La presentación en un servicio no es la misma que en un producto, en un servicio la presentación está determinado por elementos presentados por Santesmases (2012) como:

- Traslado
- Arreglo de entrega
- Parqueo
- Comodidad y confortabilidad
- Vigilancia
- Seguridad

2.3.4 Marketing de servicios

La presente investigación tiene como objetivo principal la elaboración de un plan de marketing para una empresa prestadora de servicios. Es por esto que es muy importante comprender el concepto de marketing de servicios y profundizar en su contenido a fin de establecer una base clara sobre el estudio.

El marketing en cuanto a su aplicación es muy versátil pues se puede “mercadear” casi toda actividad humana. En este particular aspecto, surge la posibilidad de gestionar servicios cuya aplicación es bastante reciente.

Un producto dista mucho de un servicio. Un servicio es la conjugación de procesos humanos y mecánicos en función de atender una necesidad y, por lo tanto, en la gestación de un bien o servicio final que, no necesariamente es tangible.

Suele entenderse que un servicio más rico y, por lo tanto, más costoso es aquel que involucra mayor esfuerzo humano. Es decir, un cajero, totalmente mecanizado, brinda un servicio menor que el servicio que el que brinda, por ejemplo, un

mecánico automotriz. Esta última afirmación genera múltiples dudas pues, detrás de cada servicio mecanizado, existen años de investigación y esfuerzo; sin embargo, es importante comprender el valor asociado a la labor humana dentro de un servicio.

De esta forma, se pueden utilizar estrategias para aplicar el marketing a una empresa prestadora de servicios a fin de mejorar su producto (intangible), su precio, su distribución y comunicación, aquí algunas de las más importantes:

- En cuanto a la primera “P” (producto), es importante considerar “tangibilizar” el servicio, como primera estrategia. Esta consiste en utilizar algún elemento tangible que represente el servicio que se está brindando. Uno de los ejemplos más representativos es el de una tarjeta de crédito pues el conjunto de servicios bancarios se traduce en un solo elemento poderoso. Esta estrategia permite que el cliente asocie algún objeto (que no necesariamente es exclusivo de la empresa ofertante) con la oferta de la empresa.
- Diferenciación a través de la calidad. En este punto, la estrategia de diferenciación debe enfocarse en la calidad del servicio que se está brindando, haciendo énfasis en el proceso, las personas, el conocimiento y demás factores intangibles pero muy valiosos a la hora de relacionarse con el cliente.
- Uso intensivo de Relaciones Públicas como medio de promoción. La comunicación se tornará mucho más enriquecedora con los clientes si, en las empresas prestadoras de servicios, se utiliza a las Relaciones

Públicas como principal canal. Las relaciones Públicas son el conjunto de esfuerzos que hace la empresa para con otras empresas y para con los clientes para construir una relación sólida en el largo plazo.

A. Comportamiento del cliente en servicios

El comportamiento del cliente en los servicios es muy importante para comprender cómo desarrollar estrategias que permitan la captación y relación de nuevos clientes. Asimismo, permitirá evaluar el servicio para poder mejorarlo y añadir valor en cada parte del proceso de formulación del mismo.

A continuación una propuesta de “modelo de consumo de servicio en tres etapas” (Lovelock y Wirtz, 2009)

“El consumo de servicios puede dividirse en tres principales etapas: previa a la compra, encuentro del servicio y posterior al servicio” (p.234).

a. Etapa previa a la compra

La decisión de compra o adquisición de un bien o servicio está íntimamente relacionada con la satisfacción de la necesidad de una persona. Esta es una relación de causa-efecto.

Las organizaciones también presentan estas necesidades, sin embargo, es evidente que son más complejas que las de una persona natural. En este aspecto, existen decisiones cotidianas a las que llamaremos rutinarias y que implican un conocimiento superficial; asimismo, decisiones

más complejas a las que llamaremos estratégicas, que implican mayor profundidad de información y evaluación para su correcta ejecución.

En esta etapa se pueden distinguir factores que son realmente importantes para el desarrollo adecuado de cara a la evaluación de un servicio buscado para satisfacer o solucionar las necesidades de los clientes tales como:

- **Atributos de búsqueda:** Atributos que ayudan a los consumidores a evaluar un producto antes de comprarlo. Están conformados por el color, estilo, textura, sabor, sonido, etc. y son características que permiten probar un bien antes de consumirlo. Estas características también están presentes en los servicios, es así que, por ejemplo, al momento de elegir en qué restaurante cenar, se consideran atributos como el posicionamiento (localización), el ambiente, el estacionamiento, etc. que determinan el potencial consumo.
- **Atributos de experiencia:** Cuando se hace muy complicado evaluar los atributos de un bien antes de la compra, los clientes sienten la necesidad de “experimentar” el servicio a modo de conocer qué es lo que recibirán. En cuanto al ejemplo anterior, no se podrá saber qué tanto se gusta de la comida de ese restaurante si es que no se ha consumido realmente el servicio.
- **Atributos de credibilidad:** Son las características de aquellos bienes que los consumidores no pueden evaluar con certeza, incluso luego de haber consumido

el mismo. Continuando con el ejemplo anterior, algunos atributos de credibilidad son las condiciones de salubridad e higiene que se presuponen en la cocina, asimismo el cuidado de los ingredientes de los platos.

b. Etapa del encuentro de servicio

Luego de la decisión de compra, los consumidores pasan al centro de la experiencia de servicio: etapa del encuentro de servicio, que usualmente involucra una serie de contactos con el proveedor elegido. Esta etapa comienza con el pedido o el envío de una solicitud. Es, también importante, considerar que los contactos de los servicios forman intercambios entre los clientes y los empleados, así como interacciones impersonales con máquinas. Se considera que los servicios de alta calidad son aquellos que involucran un proceso mayor y que involucran menos de estas interacciones impersonales.

c. Etapa posterior al encuentro

Etapa final, los consumidores continúan con la evaluación de la calidad del servicio. En esta etapa, la evaluación depende de las expectativas del cliente, de tal modo que si estas fueron cubiertas la evaluación será positiva (se sintieron satisfechos), de la misma forma si las expectativas no fueron cubiertas la evaluación será negativa (insatisfechos). De esta evaluación depende si los clientes permanecerán leales al proveedor elegido y, por consiguiente, hacer recomendaciones futuras.

B. Diseño y administración de procesos de un servicio

Utilización de Diagramas de servicios para la creación de experiencias. Es un modelo para el diagnóstico de servicios.

Crear un servicio es una tarea complicada, sobre todo cuando el servicio se entrega en tiempo real y con clientes presentes en el local de la entrega del servicio. Lo importante de este modelo se centra en el diseño de servicios, enfocados a satisfacer a los clientes y ser operacionalmente eficientes.

Dentro de este modelo, la herramienta clave utilizada para el diseño de nuevos servicios (o rediseño de existentes) es el “diagrama” y representa una forma más compleja que un diagrama de flujo.

- a. Elaboración de un diagrama: Primera etapa del modelo, es necesario reconocer aquellas actividades involucradas en la creación y ejecución del servicio. Luego, es importante reconocer cuál es la relación entre las actividades antes identificadas y el servicio mismo para finalmente pulir aquellos aspectos a través de cambios rápidos a fin de lograr un mayor detalle.

Un atributo primordial de estos diagramas de servicio es que diagnostican aquello que los consumidores experimentan en el desarrollo del servicio, las actividades que realizan los empleados y aquellos procesos que apoyan el servicio pero

que se encuentran “back office” es decir, que no están presentes de cara al cliente.

A veces las empresas se centran en estas actividades “back office” y olvidan lo importantes que son las actividades de cara al cliente. De esta manera, es importante considerar que ambos lados de la moneda son esenciales para darle al cliente servicios sólidos en calidad y satisfacer de manera adecuada sus necesidades.

- b. Creación de un libreto para empleados y clientes: Un libreto, en cuanto a esta etapa del modelo, consiste en una descripción completa del momento en el que el cliente consume el servicio y ayudar a la identificación de problemas tanto reales como potenciales.

Cada empresa posee manuales, en los cuales debe estar consignada la actividad de cada uno de los miembros ejecutores del servicio, de este modo, los gerentes de servicios debe identificar la naturaleza de qué rol cumple el cliente y el empleado para así incrementar la productividad y mejorar la calidad de la presentación del servicio.

Es probable que, de acuerdo a los procesos de entrega de servicio que haya en cada empresa, se pueda mejorar a través de nuevas tecnologías u otros factores los manuales.

- c. Diagramas de la experiencia

Según Lovelock y Wirtz (2009), los principales componentes del diagrama son:

“Definición de los estándares para cada actividad en el escenario

Evidencias físicas y de otros tipos de las actividades del escenario

Principales acciones del cliente

Línea de interacción

Acciones en el escenario realizadas por el personal que tiene contacto con el cliente

Línea de visibilidad

Acciones tras bambalinas realizadas por el personal que tiene contacto con el cliente

Procesos de apoyo que incluyen a otros miembros del personal de servicio

Procesos de apoyo que implican tecnología de información” (p.235)

El diagrama determina, de izquierda a derecha, la secuencia de las acciones a través del tiempo.

- d. Identificación de puntos fallidos: Los puntos fallidos de un servicio son fácilmente percibidos por un cliente pero difícilmente identificados por la empresa. De este modo, el diagrama contribuye eficazmente reconocer estos puntos fallidos para su posterior corrección. Frecuentemente las fallas ocasionan retrasos y se convierten en órdenes fallidas o mensajes equivocados.

David Maister acuñó el acrónimo ODE (“Oportunidad de Error”) para resaltar la importancia de la actividad de reflexionar sobre aquellas cosas que salen mal en la entrega de un servicio. Es necesario identificar todas las ODE

posibles. Los gerentes de servicio deben establecer sistemas que eviten este tipo de contingencias.

- e. Establecimiento de los estándares de servicio: Conforme a la investigación y a la experiencia de trabajo, los jefes de servicio deben conocer la naturaleza de las expectativas de los consumidores. De esta manera, las empresas como proveedores de servicio deben estar en capacidad de diseñar estándares altos que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Asimismo, es importante destacar la importancia de un buen final en el proceso de entrega de servicio. La investigación indica que aun cuando el inicio de la experiencia no fue totalmente satisfactorio, un adecuado final en la entrega de servicio garantiza al menos la satisfacción del cliente en términos de calidad.

- f. Las pruebas de fracasos pueden mejorar la confiabilidad de los procesos de servicio: El estudio de las razones de los errores en los procesos de servicio revela oportunidades en cuanto a la mejora o reducción del riesgo de error. Es importante diseñar una metodología a prueba de fallas, sobre todo en los servicios en los que los clientes forman parte de la creación y entrega.

Una técnica interesante dentro del diseño de procesos de servicio a prueba de fallas es la técnica “poka yoke” (en japonés significa “a prueba de fallas”).

El uso de poka-yokes nace en los años 60, en Japón. En la fábrica de ensamblado de automóviles Toyota, el ingeniero Shingeo Shingo sugirió que los errores en la fabricación de

piezas eran a causa de las personas que trabajaban ahí. De este modo, empleó sus esfuerzos para diseñar sistemas que solo puedan utilizarse de una forma, de tal manera que solo haya una forma (que es la correcta) de hacer las cosas.

En la actualidad encontramos poka-yokes en lo cotidiano, como por ejemplo los conectores USB que solo pueden utilizarse por un lado o los enchufes que solo se utilizan de acuerdo a una sola polaridad.

C. Rediseño de los procesos de servicio

Es un proceso que permite que los procesos que han quedado obsoletos mejoren y se conviertan en ventajas. No implica que los procesos antiguos hayan estado mal diseñados sin embargo, es importante considerar que los cambios en la demanda, en la tecnología y fundamentalmente, en las necesidades de los clientes son constantes, y por lo tanto, requieren de constantes esfuerzos.

El rediseño de los procesos de servicios involucra reconstituir, reordenar y sustituir procesos. Pueden clasificarse en:

- a. Supresión de pasos que no añaden valor: Algunas actividades front office no añaden valor. Deben adecuarse a los objetivos de la organización, de esta manera, es conveniente eliminar aquellas actividades de modo que se pueda simplificar el proceso de cara al cliente.
- b. Cambio a autoservicio: Consiste en el rediseño de un servicio en el cual se añade actividades de autoservicio. La productividad y la calidad llegan a altos niveles. Por ejemplo

el hecho de llenar formularios en internet, que ahorra tiempo y recursos tanto a la empresa como a los clientes (que lo perciben como beneficio).

- c. Entrega directa del servicio: Implica que el servicio sea llevado al cliente en vez de que el cliente acuda a la empresa en busca del servicio. Se emplea a fin de incrementar la comodidad del consumidor pero también se puede beneficiar la empresa en cuanto al ahorro en alquileres de locales.
- d. Paquetes de servicios: Consiste en ofrecer un grupo de servicios en una sola oferta. De esta manera, es importante el enfoque de nicho de mercado.
- e. Rediseño de los aspectos físicos: En los procesos de servicios, está enfocado en los elementos concretos de un proceso. Incluye los cambios en la distribución de un local. Esto se ve traducido en mayor comodidad y productividad tanto para la empresa como para el cliente.

D. Administración de la relación con el cliente

En la dirección de empresas relacionada con el marketing, es importante tener control sobre la mayor cantidad posible de los procesos. En una empresa de servicios, es importante que los gerentes de servicios se enfoquen en poder administrar la relación que llevan con el cliente, pues, como se ha descrito anteriormente es el stake holder más importante.

A continuación la formulación de estrategias para llevar acabo la Administración de Relación con el Cliente (ARC).

a. Estrategia de ARC

1. El desarrollo de la estrategia: Comienza en cuanto la evaluación de la estrategia completa de negocios (es decir la visión de la empresa, la industria y el análisis de los competidores). Usualmente, las estrategias de negocios son responsabilidad de la alta gerencia. La estrategia de negocios debe encaminar la estrategia de administración de relación con el cliente. Es importante, dentro de la administración de este aspecto, la jerarquización de la clase de consumidores, las características diferenciadoras de la empresa y el manejo de vínculos en cuanto a la lealtad y deserción.
2. La creación de valor: Aspecto enfocado en traducir las estrategias de negocios en verdaderas propuestas de valor para los demandantes. El valor es esencial de cara a la satisfacción de los clientes frente al servicio final. De esta manera, el valor debe encontrarse en cada aspecto del negocio y estar jerarquizado de manera que se conciben que algunos aspectos de la calidad, entrega, etc. son más importantes que otros. Asimismo, el valor que crea la empresa debe buscar obtener la mayor cantidad de beneficios incurriendo en la menor cantidad de costos posibles.

La ARC es mucho más productiva cuando la ganancia es tanto para la empresa como para los clientes.

3. Integración multicanal: Las compañías interactúan con muchas otras a través de sus canales. De hecho muchos de estos canales están repletos de clientes potenciales por lo que es conveniente integrar canales de ARC en búsqueda de unificar el servicio que se ofrece a todos los clientes.
4. Administración de la Información: El servicio, en cuanto a su entrega, depende de la capacidad de la empresa para poder reunir y gestionar todo tipo de información (de la demanda, del mercado, de la competencia, etc.) y finalmente colocar esa información a disposición de todos los grupos de interés y colaboradores que están involucrados en la entrega del servicio. La administración de información involucra sistemas de información, herramientas de análisis, actividades de automatización que colaboran directamente con la fuerza de ventas, etc.
5. Evaluación del desempeño: debe contener tres preguntas:
 - ¿La ARC está creando valor para sus clientes, empleados y accionistas?
 - ¿Acaso se están logrando los objetivos de marketing (desde la captación de nuevos clientes hasta la satisfacción de los clientes propios) y los objetivos relacionados al desarrollo del servicio?
 - ¿En cuanto al proceso de ARC, este se están realizando de acuerdo a las expectativas de la empresa?

Finalmente, frente al desarrollo del marketing de servicios y su utilidad en la presente investigación, es pertinente comprender el siguiente modelo.

b. Modelo de Brechas

Modelo de gestión de marketing de servicios propuesto por Zeithaml, Bitner y Gremler (2009).

Este modelo tiene como principal objetivo que la empresa analice su relación con el cliente en cuanto a las brechas (distancias) existentes entre lo que espera el cliente y lo que la empresa, como proveedora de servicio, cree que el cliente espera. Se analizarán los servicios de un modo estructurado, integrado, enfatizando en la calidad del servicio. Es un modelo muy importante para el presente estudio.

1. La brecha del cliente: Es aquella diferencia, la distancia que separa lo que desea (expectativas) y lo que experimenta el cliente (percepciones). En cuanto a las primeras, son referencias que los clientes han obtenido previamente en su relación con los servicios. Los segundos son juicios o evaluaciones subjetivas del servicio real.

Es importante, en el mundo del marketing de servicios, la comprensión de qué es en realidad lo que piensa el cliente del servicio que está obteniendo. Esta comprensión es más sencilla dependiendo del tipo y tamaño de la compañía.

2. Las brechas del proveedor: Para poder acortar la brecha del cliente, el modelo propone cerrar cuatro diferentes brechas, las del proveedor.

- Brecha del conocimiento: Discrepancia entre las expectativas del cliente de determinado servicio y aquello que la compañía asume como expectativas del cliente. La principal causa para que una empresa no llegue a satisfacer las expectativas de los clientes es la ausencia de comprensión de éstas expectativas.

El enfoque indica que, sobre la brecha del conocimiento, existen diversos aspectos considerados críticos tales como la investigación de mercados errónea, la falta de comunicación entre empleado-gerente y, la mala relación y recuperación de clientes.

- Brecha del diseño y estándares de servicio: el conocimiento de las expectativas de los clientes, por parte de la empresa, es vital para la entrega de un servicio de calidad; sin embargo, no necesariamente suficientes.

Otro objeto importante del modelo está determinado por el diseño y los estándares del servicio que se entrega.

Lo complicado del asunto está en reflejar en el mismo servicio las expectativas que la empresa considera que debe satisfacer, es decir, llevar a cabo una correcta ejecución de las especificaciones del servicio. Es imperante que los empleados entiendan y ejecuten las especificaciones que se conciben para dicho objetivo.

En esta brecha se encuentran deficiencias relacionadas a los diseños poco efectivos, ausencia de estándares enfocados en las necesidades de los

clientes y, finalmente, ambiente de servicios inadecuados.

- La brecha del desempeño: El desempeño de servicio presenta brechas cuando el desarrollo de estándares orientados al cliente y el desempeño del servicio a través de la ejecución de los empleados discrepa. Es decir, la diferencia entre la ejecución de lineamientos de desempeño y lo que se entrega al cliente.

La investigación ha permitido identificar algunos puntos críticos que pueden colaborar con acortar la brecha. Empleados que entiendan claramente las funciones que deben desempeñar, la eliminación de conflicto entre clientes y la gerencia a través de una correcta selección de personal

Finalmente, es correcto evaluar cuáles son las actividades del cliente de cara al servicio puesto que aun cuando los empleados que realizan funciones “front office” las desempeñan con total eficiencia, la calidad del servicio está en peligro si los clientes no conocen su rol en la entrega del servicio.

- Brecha de la comunicación: Aquella discrepancia entre la entrega del servicio final y el tipo de comunicación que tiene el cliente con la organización. La empresa cumple, a través de campañas de comunicación o promoción, con ofrecer promesas a los clientes de los atributos, cualidades y beneficios del servicio. Es un problema cuando la comunicación de este tipo de promesas no es efectiva y existe mucha discrepancia entre lo que se ha ofrecido y lo que se da. El cliente,

comúnmente asociará esta deficiencia a la baja calidad de gestión.

Este tipo de mala promoción puede deberse a prometer mucho en la publicidad y dar muy poco, a la pobre coordinación entre el marketing del producto y las operaciones en la entrega de servicio y, finalmente, a las discrepancias entre procesos y políticas de la empresa.

3. Cerrar las brechas, formulación de la estrategia

El modelo propuesto busca, como se explicó al inicio, la mejora de la calidad del servicio. Esto a través de “cerrar las brechas” existentes. La necesidad de la organización de servicios está no solo en atender a los clientes de tal forma, que estos satisfagan todas sus expectativas cuando experimenten el servicio. La organización también debe llevar a cabo procesos orientados a la ejecución de estrategias que permitan lo antes mencionado. El modelo representa una herramienta contundente para la evaluación de servicios.

Finalmente es relevante especificar que la documentación de la información obtenida en cada brecha es esencial para evitar que vuelva a “abrirse”.

2.3.5 Plan de Marketing

Un plan de marketing es la consolidación de todos los conceptos vistos anteriormente en este marco referencial. El plan de marketing es la aplicación de un correcto entendimiento de los

conceptos de marketing, mezcla de marketing, estrategias, entre otros, que sirven de base para la elaboración del mismo.

Un plan de marketing reúne todos los elementos del marketing y es su labor, en primer lugar, ayudar a la organización empresarial a comprender las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas de mejor manera y, en segundo lugar, el brindar herramientas concretas, precisas y eficaces para lograrlo.

El plan de marketing es la documentación del cómo se va a realizar la aplicación de estrategias, tácticas y procesos propios del marketing para lograr los objetivos propuestos.

A. Partes de un plan de marketing

a. Descripción y diagnóstico

Representa el punto de partida. Es importante, en todo plan de marketing describir la situación inicial enfocándose tanto en el aspecto interno como en aspecto externo del negocio. De esta manera, se obtiene información que será necesaria en el desarrollo de un análisis diagnóstico que permita comprender la realidad de la empresa a tratar. Es importante en este aspecto distinguir los diferentes ambientes de análisis:

- Ambiente general: Es el entorno en el que se desarrolla la empresa como tal, comprende información política, económica, social, tecnológica, ecológica o ambiental y legal. El marco en el que la empresa desarrolla sus operaciones y que, a menudo, constituyen fuentes de oportunidades o amenazas.

- Ambiente competitivo: Es importante en este entorno analizar a la competencia. Un estudio minucioso de la competencia permite saber si los esfuerzos desarrollados en estrategias competitivas van a rendir frutos o no.
- Ambiente sectorial: Relacionado con el sector económico en el cual la empresa desarrolla sus actividades. En este aspecto es relevante evaluar las barreras de entrada de nuevos competidores, canales de distribución clave, análisis de mercado o de comportamiento de consumidor, entre otros.
- El mercado: Información sobre el mercado en cuanto a su crecimiento, evolución, la tendencia hacia ciertos productos, nichos de mercado, la evaluación de precios entre otros aspectos.

Asimismo, luego de haber recopilado información de todos estos ambientes, es necesario hacer un análisis de los mismos.

Se puede emplear modelos o técnicas como por ejemplo la matriz FODA o el estudio a través de los factores PESTEL (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales).

Se debe ahondar en cada aspecto de la empresa. Las finanzas, recursos humanos, gestión de procesos, suelen ser los aspectos más importantes a evaluar.

b. Fijación de objetivos

En esta segunda etapa, luego de haber analizado la situación de la empresa, es posible fijar objetivos reales y concretos. En cuanto a la fijación de objetivos es relevante considerar:

- Los objetivos deben ser reales y alcanzables.
- Deben ser concretos
- Deben tener un horizonte temporal definido.

Asimismo, existen dos tipos de objetivos a considerar en un plan de marketing. Los cuantitativos que expresan en números los objetivos trazados (rentabilidad, volumen de ventas, etc.) y los cualitativos que, más difíciles de medir, representan valores en forma de característica.

c. Planteamiento de estrategias de marketing

En este aspecto del plan de marketing se definen cómo es que se van a lograr los objetivos planteados anteriormente.

En cuanto al planteamiento de estrategias se puede utilizar herramientas como la matriz BGC en cuanto a la toma de decisiones estratégicas sobre la cartera de productos.

Es importante, asimismo considerar la unidad del mercado en cuanto a poder satisfacer a la mayor cantidad con una misma oferta de productos. De este modo, la segmentación cumple un papel vital en cuanto a la administración de esfuerzos y no desperdiciarlos en segmentos que están fuera de nuestro objetivo.

En esta parte del plan, también, pueden considerarse plantear estrategias determinadas por el marketing mix o la mezcla de mercadotecnia. Estrategias en cuanto al producto y sus características, la fijación de precio, el canal de distribución y los intermediarios y, finalmente, sobre la comunicación del producto.

d. Programa de implementación

Es la etapa más operativa dentro del plan. En esta parte se plantean tácticas a realizar que ayudaran a la realización de los objetivos planteados.

En esta etapa es conveniente identificar:

- Acciones sobre el producto
- Acciones sobre el precio
- Acciones sobre la distribución
- Acciones sobre la comunicación

Es decir, acciones que tengan que ver con cada aspecto de la mezcla de marketing.

e. Evaluación

El paso final dentro del planteamiento de un plan de marketing es la evaluación de todos los aspectos antes mencionados. De nada sirve un plan bien desarrollado si al momento de ejecutarlo no logra los objetivos para los cuales ha sido realizado.

2.3.6 Mercado peruano de talleres y servicios automotrices

Un taller mecánico automotriz, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de prevención, mantenimiento, alineamiento, etc. a vehículos de todo tipo: motocicletas, automóviles livianos, automóviles pesados, entre otros. En el Perú, el mercado de talleres se encuentra en crecimiento dado el crecimiento del parque automotor.

Según estadísticas de la asociación automotriz del Perú, la venta de vehículos nuevos y su inmatriculación, es decir, su registro en la Superintendencia de Registros Públicos, SUNARP, viene presentando incrementos, tal y como se demuestra en el cuadro siguiente:

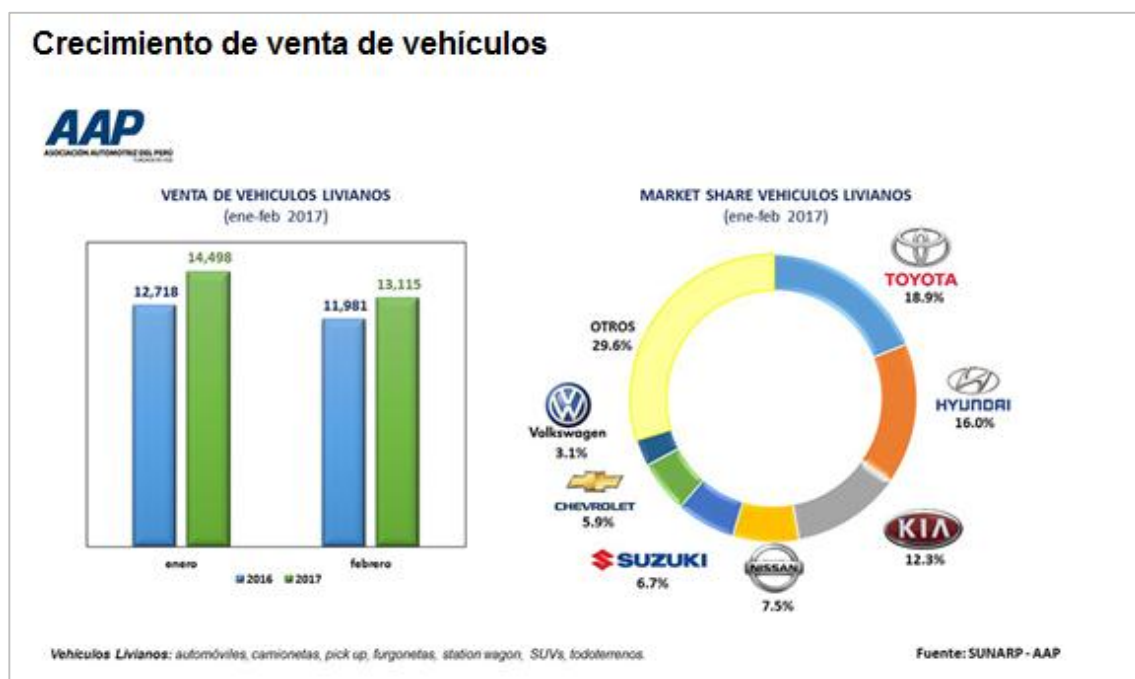


Figura 4. Crecimiento de ventas de vehículos livianos en los primeros meses del año. Fuente: Informe de la Asociación Automotriz del Perú (2017)

El crecimiento del mercado automotor genera muchas oportunidades de cara a la oferta de productos y servicios relacionados. Uno de los servicios más importantes es, precisamente el que brindan los talleres de mecánica automotriz.

Asimismo, es conveniente mencionar que el sector automotriz en el Perú, para el año 2017 proyecta un crecimiento del 10% lo que representa la expansión del mismo.

En palabras del presidente de la Asociación Automotriz del Perú, “El sector automotriz es un gran indicador de la actividad económica del país y en este sentido se espera un repunte de la venta de vehículos en 10% impulsado por el dinamismo de otros sectores...” (Crecimiento del sector automotriz, 2016, par.1)

Capítulo 3: Planteamiento metodológico

3.1 Tipo de estudio o alcance de la investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva aplicativa, ya que es una propuesta de implementación de un plan de marketing.

3.2 Diseño de investigación

En cuanto al diseño, la presente investigación es no experimental, es decir, no se sustentará en la evidencia empírica de la aplicación del plan de marketing y, de corte transversal dado que se enfoca en un periodo específico del tiempo.

3.3 Método de investigación

Se utilizará en la presente investigación el método deductivo, de tal forma se partirá de un estudio general de conceptos y estrategias propios del marketing, para enfocarlos en un aspecto específico que viene a ser el plan de marketing que se pretende mediante este estudio.

3.4 Fuentes

3.4.1 Fuentes Primarias: Información obtenida a través de la realización de encuestas.

3.4.2 Fuentes Secundarias: Información obtenida por parte de la empresa, como bases de datos, datos históricos, balances y estados financieros, etc.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Clientes Internos

En el caso de los clientes internos, es decir clientes regulares de la empresa (empresas y personas naturales), se utilizará el método de muestreo no probabilístico por conveniencia. Es decir, se entrevistará a una totalidad de 100 clientes quienes representarán la muestra a encuestar.

El número de clientes (cien) se ha determinado dado que el universo de clientes que maneja la empresa TuTaller en su cartera es de 164. De esta forma, y siendo más de la mitad de la totalidad, cien es un número que permite identificar las características de la mayoría de la población y que además se presta a mejores interpretaciones.

Asimismo es importante mencionar que no se puede detallar el listado de clientes a causa de un acuerdo (verbal) de confidencialidad con el dueño de la empresa TuTaller.pe

Tabla 1:
Muestra de clientes internos

Muestra	100
---------	-----

Fuente: Plan de marketing para la empresa TuTaller.pe (2017)

3.5.2 Clientes Potenciales

En el caso de los clientes potenciales, es decir, clientes que aún no son de la empresa pero que presentan características que posibilitan llegar a servirlos, se citará la investigación de mercado ejecutada por TuTaller.pe en el año 2016. Esta investigación realizada por la

empresa, ha permitido establecer parámetros de atención a clientes potenciales. De la misma forma, es importante comprender la segmentación realizada (Investigación de mercado realizada para TuTaller.pe, 2016):

- Sexo: Masculino y Femenino
- Edad: de 20 a 70 años
- Nivel Socioeconómico: A, B.
- Ubicación: Arequipa metropolitana

Asimismo, es relevante comprender que, luego de la segmentación el estudio ha planteado la siguiente muestra:

Tabla 2:

Segmentación de la población de Arequipa metropolitana según edad, sexo y nivel socioeconómico

Arequipa Metropolitana		Nivel Socioeconómico		Sexo	
Edad	Cantidad	AB	C	Hombre	Mujer
		20,80%	32,30%	47%	53%
20 24	89794	18677	29003	8778	15372
25 29	83642	17398	27016	8177	14319
30 34	77711	16164	25101	7597	13303
35 39	73560	15300	23760	7191	12593
40 44	64250	13364	20753	6281	10999
45 49	58966	12265	19046	5765	10094
50 54	52478	10915	16950	5130	8984
55 59	42385	8816	13690	4144	7256
60 64	33871	7045	10940	3311	5798
65 69	25530	5310	8246	2496	4370
		125255	194506	58870	103088
TOTAL	602187	319761		161958	

Nota: La segmentación se propone de izquierda a derecha considerando criterios como edad, nivel socioeconómico y sexo. Fuente: Investigación de mercado para TuTaller.pe Arequipa 2016, a partir de datos de INEI (2016). Reproducido con autorización.

3.6 Técnicas e instrumentos

3.6.1 Técnica: Encuesta

3.6.2 Instrumentos: Cuestionario

3.7 Procesamiento y tratamiento de la información (descripción)

Luego de obtener la información a través de las técnicas e instrumentos antes mencionados, se efectuará un análisis diagnóstico de los datos obtenidos y se procesarán de tal forma que, a través del uso de herramientas propias de la gestión de marketing, sirvan de base para la creación de un plan de marketing estratégico para la empresa del estudio.

Capítulo 4: Diagnóstico

En el presente capítulo se presentará el plan de marketing desarrollado para la empresa TuTaller.pe. De esta manera, se utilizarán métodos y plantearán estrategias, tácticas y acciones concretas para su desarrollo.

4.1 Diagnóstico de la empresa

En esta sección del plan de marketing se desarrollará el diagnóstico de la empresa TuTaller.pe como prestadora (proveedora) de servicios de mantenimiento y prevención vehicular. Es conveniente, en primer lugar, establecer los parámetros o indicadores a utilizar para ordenar el diagnóstico a los propósitos de la investigación.

A continuación se desarrollará el diagnóstico utilizando métodos como el análisis FODA, la matriz CANVAS para evaluar el modelo original y el actual del negocio, el análisis del entorno PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y, la aplicación y evaluación de un cuestionario sustentado en el método de brechas propuesto por Zeithaml.

Finalmente se establecerán conclusiones del diagnóstico que permitirán más adelante establecer estrategias y tácticas.

4.1.1 Lineamientos del diagnóstico

A. Análisis interno de la empresa

Consiste en analizar la situación interna de la empresa para encontrar cómo es que realiza sus actividades, cuáles son

las actividades que se consideran clave dentro de su proceso, sus alianzas, la relación con sus clientes, los canales que utiliza, entre otros factores, siendo el más importante, la propuesta de valor que plantea TuTaller.pe. De esta forma, se utilizará el modelo CANVAS a modo de comprender los aspectos más importantes del negocio. Asimismo se comparará el modelo actual con el modelo establecido por el dueño del negocio en el año 2012 de tal modo que se pueda ver con claridad los cambios por los que ha atravesado el negocio y se puedan comprender las causas de los mismos.

El análisis interno de la empresa responde a la necesidad de conocer y comprender cómo es que la empresa TuTaller.pe (caso de estudio para el presente trabajo) viene desempeñando sus funciones y aplicando estrategias de marketing en la actualidad.

Es importante entender cómo se encuentra “el paciente” para poder diagnosticar y posteriormente tratarlo.

B. Análisis externo de la empresa

Consiste en evaluar los factores externos más importantes que tengan implicancia directa o indirecta en las actividades que realiza la empresa. Estos factores son muy importantes dado que no se pueden controlar y es conveniente evaluarlos y comprenderlos para asumir posiciones estratégicas a partir de ellos.

En este aspecto, se utilizará el análisis del entorno PESTEL donde se evalúan los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, económicos y legales que tienen relevancia para TuTaller.pe. Si bien es cierto hay aspectos más profundos que otros para la empresa, se utilizarán

indicadores puntuales para establecer aquellos que sean más importantes para la empresa.

Asimismo, se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, evaluando el poder de negociación de los clientes, el de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y de servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores.

C. Análisis mixto de la empresa

En cuanto al análisis mixto de la empresa se utilizará la matriz FODA que comprende tanto factores internos como las fortalezas y debilidades y, factores externos como las oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio. De esta forma se establecerán dos de cada uno, los dos más importantes para posteriormente establecer una matriz que permita establecer estrategias.

D. Análisis de la percepción del cliente

El aspecto más importante de cualquier negocio es la relación que establece con los clientes. Como se ha explicado en el marco teórico, el marketing se enfoca en desarrollar y mejorar estas relaciones. En la presente investigación se extrapolará el método de gestión de servicios planteado por Zeithaml (2009), “Modelo de Brechas”, que explica la diferencia que existe entre lo que desea el cliente y lo que la empresa considera que el cliente desea de cara a un servicio determinado. De esta forma, se ha planteado un cuestionario a partir del modelo mencionado y sus resultados analizados darán información necesaria de qué y cómo es lo que quiere el cliente.

E. Análisis de clientes potenciales

Bajo la base del estudio de mercado realizado por la empresa TuTaller.pe en el año 2016, se analizarán los principales factores que permitan comprender cómo es el comportamiento de los clientes potenciales, qué es lo que esperan y cómo se puede satisfacer sus necesidades de tal forma que pasen a ser clientes regulares. Se expondrán los gráficos más importantes del estudio y su análisis respectivo.

4.1.2 Análisis diagnóstico

A. Análisis interno de la empresa

a. Modelo CANVAS

A partir de lo propuesto por el dueño de la empresa TuTaller.pe (Roberts, 2012) en el “Planeamiento Estratégico para TuTaller.pe S.A.C para el periodo 2012-2016”, dónde se evaluó un modelo CANVAS a partir de cuatro modelos preliminares; se propondrá un nuevo modelo CANVAS haciendo énfasis en las diferencias existentes. De este modo, se comprenderá de forma más clara cómo ha cambiado el entorno y la forma de realizar las actividades de la empresa TuTaller.pe a fin de ajustarse a las necesidades reales de los clientes.

Es muy importante este análisis en el diagnóstico de la empresa puesto que permitirá evaluar una nueva propuesta de este modelo a partir de la anterior y se ajustará de forma más precisa a lo que realmente viene realizando la empresa a través de su segmentación,

canales, actividades, recursos,... y más importante aún, su propuesta de valor.

A continuación la propuesta inicial del modelo:

Tabla 3:

Modelo CANVAS de TuTaller.pe a partir de la propuesta inicial 2012

Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Lavaderos de vehículos Empresas de repuestos Personas encargadas del traslado Concesionarias de vehículos Aseguradoras de vehículos	Recepción del vehículo Mantenimiento del vehículo Entrega del vehículo	Hacer lo más simple y fácil el proceso de mantenimiento de un vehículo para las personas.	Centrar los esfuerzos en atender a los dueños y sus necesidades y no los requerimientos de talleres o lavaderos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfil primerizo: personas que adquieren su primer vehículo. 2. Perfil ejecutivo: personas con una posición económica superior al promedio. 3. Perfil pragmático: brindan mayor importancia a la practicidad y el confort. 4. Perfil necesitado: desconocimiento de aspectos básicos de mantenimiento del vehículo.
	Recursos Clave <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal: asesores de servicios y mecánicos y gestores de ventas. 2. Maquinaria y equipos 3. Local propio 		Canales <ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas directas 2. Bróker de seguros 3. Campañas de revisiones mecánicas. 4. Boca a boca 	

Estructura de Costos	Fuentes de Ingresos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planilla de trabajadores 2. Adquisición de repuestos e insumos. 3. Movilidad de los vehículos 4. Mantenimiento de equipos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membresías: contratos anuales de servicios. 2. Servicio de Flotas: contratos anuales de servicios para dos o más vehículos (que presentan características similares entre sí) de un mismo propietario.

Nota: Adaptado y realizado a partir del trabajo de suficiencia sustentado por Francisco Roberts dueño de TuTaller.pe. Fuente: Plan Estratégico para la empresa TuTaller.pe (2012)

Como se observa en el cuadro anterior, la propuesta de valor está enfocada a hacer lo más sencillo posible el proceso de servicio de prevención y mantenimiento vehicular para el cliente. Es una propuesta interesante dado que según el análisis del entorno propuesto por el dueño, “Llevar autos a su mantenimiento vehicular es una de las tareas más tediosas, según las personas” (Roberts, 2012).

Es importante, del mismo modo, comprender cuál es la visión sobre los aspectos desarrollados en el modelo CANVAS en la actualidad. En el siguiente cuadro se muestra el modelo actual desarrollado por la presente investigación.

Tabla 4:
Modelo CANVAS de tu TuTaller.pe a partir de análisis actual 2017

Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Lavaderos de vehículos Empresas de repuestos Universidades y empresas	Gestión de la cartera (inspecciones periódicas para determinar periodos de mantenimiento)	Derivar por completo las labores de cuidado de un vehículo.	Velar siempre por los intereses del cliente, representándolo en cada aspecto de su servicio, ya sea en el propio taller como en terceros.	1. Perfil primerizo: personas que adquieren su primer vehículo. 2. Perfil ejecutivo: personas con una posición económica superior al promedio. 3. Perfil pragmático: brindan mayor importancia a la practicidad y el confort. 4. Perfil necesitado: desconocimiento de aspectos básicos de mantenimiento del vehículo.
	Recursos Clave 1. Personal: asesores de servicio, mecánicos y gestores de ventas. 2. Maquinaria y equipos		Canales 1. Ventas directas 2. Bróker de seguros 3. Campañas de revisiones mecánicas. 4. Boca a boca 5. Servicios libres (pre-viaje). 6. Convenios con Universidades y empresas varias.	
Estructura de Costos 1. Planilla de trabajadores 2. Adquisición de repuestos 3. Servicios accesorios (p. ej. lavado). 4. Movilidad de los vehículos 5. Costos de traslado			Fuentes de Ingresos 1. Membresías: contratos anuales de servicios. 2. Servicio de Flotas: contratos anuales de servicios para dos o más vehículos (que presentan características similares entre sí) de un mismo propietario. 3. Servicios a Miembros, Flotas y clientes.	

Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

En cuanto al CANVAS elaborado a partir del modelo de negocio actual y el conjunto de partes analizados en el modelo, es importante distinguir y explicar las diferencias entre el primer modelo (2012) y este.

- Alianzas Clave

En este aspecto, la empresa ha considerado por conveniente deshacer alianzas estratégicas con personas encargadas de traslados, concesionarias de vehículos y aseguradoras de seguros dado que implica esfuerzos que distraen de la principal actividad y no añaden valor a la ejecución y entrega del servicio. De esta forma, las únicas alianzas clave para el modelo de negocio las constituyen empresas proveedoras de repuestos (que deben proveer a la empresa basados en la filosofía Just in Time) y los lavaderos de autos que son importantes de cara a la etapa final del proceso de ejecución del servicio.

- Actividades Clave

Las actividades clave consignadas en la propuesta elaborada a partir del plan estratégico consistían en la recepción, mantenimiento y entrega del vehículo. Estas actividades estaban alineadas con el proceso de ejecución del servicio. Sin embargo, ninguna de las actividades antes mencionadas añade valor o permite diferenciación. Es por esto, que actualmente la empresa concibe como actividades clave todas aquellas que permitan gestionar de manera eficiente la cartera de clientes; claro ejemplo es el cálculo de kilometraje

que permita predecir las fechas futuras de revisiones y mantenimiento. Esta actividad es clave pues es la base de la gestión de clientes y la forma de demostrar seguimiento.

- Recursos Clave

En cuanto a recursos clave, el modelo CANVAS inicialmente presenta tres recursos: personal, maquinaria y equipos, y local. En el nuevo modelo propuesto, se hace énfasis en la labor que desempeñan los asesores de servicio dado que es en estas personas en las que cae la importante responsabilidad de explicar el servicio y comunicar sobre el estado del vehículo.

- Relación con el cliente

La relación con el cliente es uno de los aspectos más importantes en este modelo de negocio. De esta forma, el modelo inicial propuso la creación de relaciones sólidas con los clientes a partir de centrar los esfuerzos en atender a los dueños y sus necesidades y no los requerimientos de talleres o lavaderos. A lo largo de estos últimos cinco años y producto de la experiencia adquirida, esta visión se ha modificado de tal forma que en la actualidad TuTaller.pe busca mantener las relaciones con sus clientes enfocándose en velar siempre por los intereses del cliente, representándolo en cada aspecto de su servicio, ya sea en el propio taller como en terceros.

- Canales

En un inicio la empresa contempló la necesidad de establecer canales directos de relación con sus clientes. Es importante mencionar las ventas directas, las ventas a través de bróker de seguros, campañas de revisiones y el “boca a boca”. En la actualidad TuTaller.pe presenta un conjunto de canales que se ha ampliado a servicios libres, representados por aquellos servicios esporádicos, pero muy redituables, que la empresa cubre eventualmente como mantenimiento o revisión pre-viaje, etc. y, los que derivan de convenios con universidades y empresas a través del servicio de mantenimiento de flotas o particulares.

- Segmentos de clientes

Frente a la segmentación de clientes, es relevante mencionar que no ha sufrido mayor modificación la que presenta la visión original del negocio y aquel modelo que se propone a partir del modelo de negocio actual. En esta segmentación se definen claramente cuatro grupos: primerizos, ejecutivos, pragmáticos y necesitados.

- Propuesta de valor

Es el aspecto más importante dentro del modelo Canvas y al cual todos los demás elementos se orientan. La propuesta de valor inicial de TuTaller.pe consistía “hacer lo más simple y fácil el proceso de mantenimiento de un vehículo para las personas”. De esta forma, explica un poco el conjunto de alianzas y actividades clave

planteadas en un inicio que alimentaban la visión de este modelo de negocio. En la actualidad, se ha observado un cambio importante en esta propuesta. “Derivar por completo las labores de cuidado de un vehículo” y es aquí donde parte la diferenciación con otros talleres. TuTaller.pe está enfocado en agotar todas aquellas actividades que permitan un completo cuidado o mantenimiento del vehículo. Entre más actividades puedan ejecutarse de manera eficiente (cambio de aceite, cambio de filtros, revisión del motor, revisión de frenos, líquido de frenos, fluidos, revisión eléctrica, revisión del estado de la batería, lavado, etc.) mejor y más personalizado será el servicio que se brinde.

- Estructura de costos

La estructura de costos de ambos modelos no presenta grandes diferencias. En el modelo actual, se hace énfasis en aquellos costos que involucra el traslado de los vehículos y los servicios complementarios como el lavado de los vehículos, el movimiento dada cualquier eventualidad o el transporte de los repuestos al taller.

- Fuentes de ingresos

Finalmente, frente al último punto tratado por el modelo es conveniente destacar dos aspectos importantes. El primero referente a la participación del ingreso total dado que en un inicio, entre las dos principales fuentes de ingreso (membresías y flotas), se distribuían casi equitativamente los ingresos de TuTaller.pe; sin embargo, en la

actualidad y con la adición de nuevos servicios frente a eventualidades, se ha reducido a la mitad su participación dado que este último tipo de servicios ocupa al menos la mitad de la totalidad de ingresos.

El segundo aspecto importante es el referido a añadir servicios fuera de las membresías o el servicio de mantenimiento de flotas. En la actualidad estos servicios son muy importantes para el negocio no solo en términos de rentabilidad sino de mejora en la imagen de la empresa a través del “boca a boca”.

B. Análisis externo de la empresa

a. Análisis de los factores PESTEL

i. Factores Políticos

- Estabilidad política: A pesar de que en el Perú se desarrolla un gobierno demócrata situado en el ejecutivo, y que la gran mayoría del congreso está constituido por la oposición, en el país se presenta un ambiente de estabilidad que permite el desarrollo de la pequeña y mediana empresa emergente en los últimos años, lo explica Jia Guide, embajador de la República popular de China en Lima (Olaechea, Estabilidad política y económica pone al Perú en primera fila, 2017, Párr. 1)

ii. Factores Económicos

- **Producto Bruto Interno:** en este aspecto, es conveniente evaluar el crecimiento a lo largo de los años del PBI por sector, enfocándose en el sector de “Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas” en el departamento de Arequipa.

El siguiente cuadro, propone el comportamiento del PBI en los periodos 2007-2016.

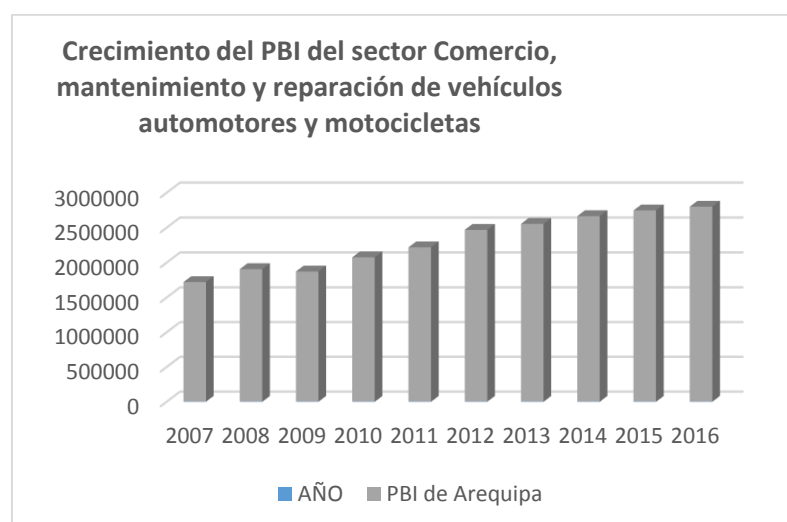


Figura 5. Crecimiento del PBI del sector comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas. Fuente: INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016)

En el cuadro anterior, se observa la tendencia de incremento del producto bruto interno en cuanto al sector mencionado en el departamento de Arequipa. El crecimiento del PBI, a pesar de la desaceleración económica por la cual atraviesa el Perú, evidencia la creciente demanda de vehículos y los servicios complementarios, dentro de los

cuales, se encuentran las empresas que brindan servicios de mantenimiento y prevención vehicular como TuTaller.pe

- Crecimiento del sector automotriz: De acuerdo a la AAP (Asociación Automotriz del Perú), el crecimiento de 10% a lo largo del 2017 (Crecimiento del sector automotriz, 2016, párr.1) permitirá no solo un aumento en la importación de vehículos nuevos y usados, sino en los servicios que derivan de estas actividades. De esta manera, en Arequipa, el crecimiento sostenido del parque automotor proporcionará más empleos y oportunidades de negocio. TuTaller.pe como empresa relacionada a estos servicios complementarios debe aprovechar este acontecimiento. El comportamiento del sector automotriz es una variable muy importante para la empresa.

iii. Factores Sociales

- Crecimiento poblacional: De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática, la tasa de crecimiento en la cual se encuentra el departamento de Arequipa es de 1.3% (INEI, 2000). De esta forma, el crecimiento poblacional es una variable importante a evaluar dado que si aumenta la población, aumentarán las

necesidades. En simple lógica, si antes se compraban vehículos por cien personas, en los años posteriores se comprarán por ciento tres, ciento cinco, y así sucesivamente. El incremento poblacional representa una gran oportunidad en cuanto a la atención de las necesidades de estos nuevos agentes consumidores y/o clientes potenciales.

- Crecimiento de la clase media: de la mano con el crecimiento económico y el “boom minero” en la región. Arequipa presenta cada vez mayor crecimiento en cuanto PBI per cápita, es decir, la cantidad de ingresos anuales que percibe la población económicamente activa. De esta forma, las personas pertenecientes a clase social C y D, están logrando llegar a sectores B y C, respectivamente. En palabras de Arellano Marketing (2012), son personas pertenecientes a los estilos de vida proactivos como los progresistas y, pertenecientes a estilos de vida reactivos como los formales y las conservadoras, quienes están acercándose en mayor medida al estilo de los sofisticados. No solo a causa del incremento en el poder adquisitivo sino en la serie de costumbres y hábitos en el momento del consumo de productos y especialmente de servicios.

iv. Factores Tecnológicos

- Inclusión de nuevas tecnologías en automóviles: Los nuevos automóviles incluyen nuevas tecnologías. Así como en 1990 se dejó de lado el uso del carburador y se pasó a la era de la inyección computarizada, en la actualidad el manejo con frenos asistidos, dirección asistida, el uso de filtros más sofisticados, entre otras cosas, hace que los talleres mecánicos tengan la necesidad de especializarse.

v. Factores Ecológicos

- Uso de gasolinas alternativas: Según el informe del 90 Encuentro Automotor de la Asociación Automotriz del Perú, las perspectivas ecológicas sugieren que la gasolina está siendo desplazada por otro tipo de energía alternativa. Es así que en el Perú, muchos vehículos están cambiando a la utilización de gas por ser un recurso más económico dada la relación de consumo y kilometraje. De esta forma, es conveniente para la empresa TuTaller.pe evaluar la posibilidad de implementar un sistema de conversión de gas.

Proyección de consumo de energías alternativas

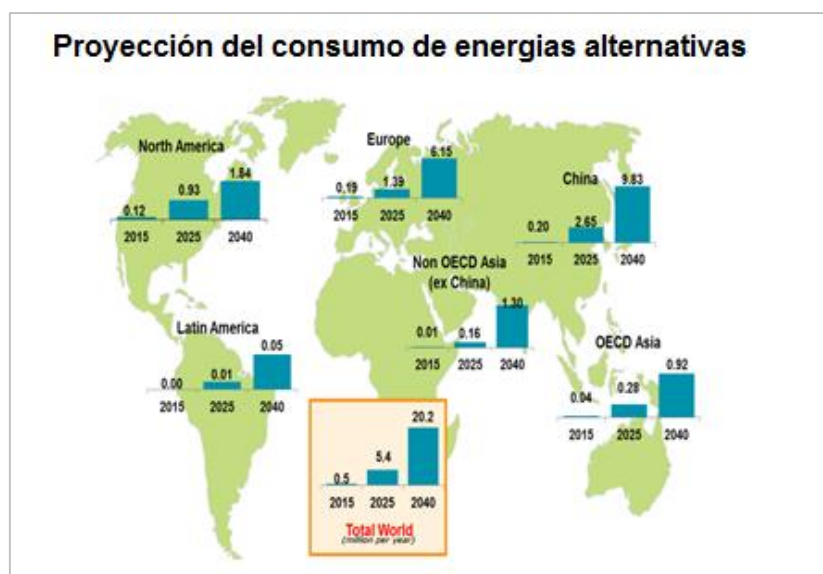


Figura 6. Proyección de consumo de energías alternativas (eléctricas y gas) en el mundo hasta el año 2040. Fuente: Expansión de las energías renovables no convencionales, Carlino, 2017)

- Reciclaje de insumos: Un factor muy importante a tener en cuenta es la tendencia de reciclaje. Los insumos utilizados en talleres automotrices son comúnmente desechados, sin embargo, dado el calentamiento global y el alto grado de toxicidad de los productos utilizados en los talleres automotrices, es conveniente formular una estrategia de manejo de desechos en TuTaller.pe.

vi. Factores Legales

- Ley de renovación del parque automotor: A inicios del 2017, el congreso peruano promulgó la ley N° 30536. Esta ley, entre otras cosas permite que las concesionarias acepten vehículos usados en forma de pago. Este factor permite que se renueven vehículos con mayor rapidez y que, mediante el uso de vehículos más modernos, se

contamine menos. Este factor, representa nuevos retos en cuanto a especialización de TuTaller.pe dado que los vehículos nuevos requieren un mantenimiento especializado de acuerdo a la marca y el modelo.

b. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Se analizarán los cinco componentes de tal manera que se asigne un puntaje de 1 a 5 en cada uno. El promedio de este puntaje determinará la conveniencia del mercado competitivo en el cuál se encuentra la empresa TuTaller.pe.

Tabla 5:

Puntaje asignado a las fuerzas de Porter

Puntaje	Significado
1	Muy poca
2	Poca
3	Considerable
4	Mucha
5	Bastante

Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

i. Poder de negociación de los clientes

En este aspecto, determinado el modelo de negocio de TuTaller.pe, los clientes del servicio propuesto no tienen gran poder de negociación. El modelo implica que los vehículos sean recogidos, atendidos y luego

devueltos a sus dueños. De esta manera, el cliente no participa activamente en el proceso, de hecho casi no participa por lo que al final, cuando llega la cuenta de todo lo que se le hizo al vehículo, el cliente no tiene poder de negociación pues de cara al pago de los servicios solo paga. Frente a otros aspectos como la compra de repuestos, tiempos, la calidad de los insumos utilizados, los servicios extra, la empresa comunica eficientemente al cliente qué y cómo es lo que se va a hacer y el cliente autoriza. Es el único aspecto donde el cliente demuestra poder de negociación. Es conveniente considerar que en cuanto al poder de negociación del cliente el puntaje es 1.

ii. Poder de negociación de los proveedores

En este aspecto, los proveedores cumplen un rol importantísimo dentro del negocio. Casi todos los insumos utilizados en el proceso de ejecución del servicio son a través de proveedores que, en muchos casos son especializados. Por ejemplo, existen proveedores especializados en el funcionamiento del motor, por lo tanto, proveen de bujías, fajas para el motor, pistones, etc. y solo eso. De esta forma, TuTaller.pe cuida muchísimo su relación con proveedores dado que son un aspecto muy importante dentro del negocio. El poder de negociación de los mismos es significativo, sin embargo, el hecho de que existan gran cantidad de proveedores posibles hace que el poder de negociación que tienen estos agentes se reduzca un poco. El puntaje de esta fuerza es 3.

iii. Amenaza de nuevos competidores

De cara a la existencia de barreras de entrada de competidores, casi no existen. Es común que aquellas personas que poseen cierto conocimiento de mecánica automotriz puedan montar su propio taller con facilidad y en cuestión de un par de meses (como máximo) formalicen sus operaciones. De esta manera, el capital de negocio no representa un aspecto determinante en el modelo de negocio.

Usualmente estos nuevos competidores entran al mercado con precios muy bajos y a medida que se consolidan los aumentan, hecho que es de cierto modo negativo para TuTaller.pe ya que la competencia es muy grande. De esta forma, también, es pertinente comprender que los nuevos talleres tienen el mismo acceso a proveedores. No existe ningún tipo de barrera en cuanto a proveedores de insumos automotrices o autopartes. Este aspecto tiene 5 de puntaje.

iv. Amenaza de servicios sustitutos

Es pertinente evaluar la tendencia de los clientes hacia productos sustitutos. En este aspecto particular productos sustitutos están determinados por concesionarias y talleres menores. La imagen de los primeros (concesionarias) es un factor importante a tomar en cuenta por los clientes. En cuanto a talleres menores, los factores más importantes son el precio y la confiabilidad. Los

clientes pueden estar dispuestos a sacrificar precio por confiabilidad o viceversa. En cuanto al precio de servicios sustitutos, es relativamente bajo en el caso de los talleres y notoriamente elevado en el caso de las concesionarias. De esta forma, se le asigna a esta fuerza competitiva 2 como puntaje.

v. Rivalidad entre competidores

El número de competidores es bastante amplio. Según datos de la Asociación Automotriz del Perú (2016) en Arequipa existen alrededor de mil quinientos talleres automotrices formales (considerando que existen otros que son informales, no están constituidos como empresas). Es importante tener en cuenta, de cara a este aspecto, la diversidad de competidores. Es común ver talleres especializados, es decir, son muy pocos los talleres que ofrecen tratamientos integrales pues unos se dedican a la suspensión, otros a los frenos, otros al motor, etc. lo que significa que la competencia es cada vez más fuerte.

Las barreras de salida son, al igual que las barreras de entrada, muy pocas. Por todo esto, la calificación de este aspecto es 4.

Asimismo, frente al crecimiento de talleres menores que son, en primer lugar, mucho más pequeños en capacidad, tercerizan la mayoría de sus servicios (alineado, torneado, vulcanizado, balanceo, lavado, entre otros) y que, cobran un precio menor dado que no ofrecen mayor garantía.

Tabla 6:
Análisis Porter

Fuerza competitiva Porter	Puntaje
Poder de negociación de clientes	1
Poder de negociación proveedores	3
Amenaza de nuevos competidores	5
Amenaza de servicios sustitutos	2
Rivalidad entre competidores	4
Puntaje promedio	3

Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

El promedio es 3. Esto quiere decir que, aun cuando existen grandes factores competitivos como la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad generada por lo mismo (se presentan como causa-efecto), la empresa tiene posibilidades de poder utilizar estrategias como la diferenciación para reducir estos factores. El mercado en el que se desarrolla TuTaller.pe es un mercado en crecimiento y cada vez más competitivo y especializado lo que da paso a la utilización de estrategias orientadas a la especialización y el enfoque personalizado del servicio.

C. Análisis mixto de la empresa

a. Análisis FODA

i. Fortalezas

- Sólida relación con los clientes: La empresa sostiene una buena relación con sus clientes de

tal modo que el grado de confianza, en palabras de los clientes, es “amistad”.

- Flexibilidad y personalización: La empresa se adecúa a cada cliente para poder ejecutar el servicio que mejor convenga en diversos proveedores.

ii. Oportunidades

- Crecimiento del parque automotor: En cifras de la AAP (Asociación Automotriz del Perú), el crecimiento de 10% a lo largo del presente año (Crecimiento del sector automotriz, 2016, par.1).
- Conformismo de la competencia: Debido al mantenimiento del status quo de las Concesionarias y talleres que presenta modelo de negocio convencional, sin ofrecer ventajas competitivas importantes.

iii. Debilidades

- Capacidad o escalabilidad de la empresa: La empresa al ser pequeña, posee cierta capacidad en la atención de vehículos al día. De esta forma, si la cantidad de vehículos que debe atender es mayor a la de su capacidad diaria, la empresa se verá en apuros.
- Pobre de control de calidad: por sobrecarga de servicios.

iv. Amenazas

- Caos vehicular de la ciudad: El caos vehicular, va en contra de los tiempos de traslado de unidades y el riesgo inherente al traslado dado que se incrementan.
- Especialización: Los últimos modelos de automóviles presentan características que requieren especialización. Por ejemplo, algunos modelos solo pueden ser “escaneados” utilizando el “link” de fábrica. Este “link” sólo está disponible en la concesionaria del vehículo.

D. Análisis de la percepción del cliente

En este aspecto, se ha visto por conveniente utilizar el “Método de Brechas” propuesto por Zeithaml (2009). Este método, como se explica en el marco teórico, se utiliza en la gestión de clientes de empresas de servicios y se extrapolará, a través de la formulación de un cuestionario y aplicación de una encuesta, al análisis de percepción del servicio.

Existen otros métodos como el Método ServQual (desarrollado por la misma autora), que mide el grado de satisfacción de los clientes en determinado aspecto de la entrega del servicio; sin embargo, en cuanto al análisis de lo que cree el cliente, es conveniente evaluar qué es lo que el cliente piensa y qué es lo que la empresa considera importante atender. De esta manera, se evaluarán los dos

aspectos más importantes dentro de la entrega del servicio (cliente y proveedor de servicio), de tal forma que el análisis sea más profundo y enriquecedor al momento de establecer estrategias y tácticas.

A continuación se propone una comparación entre el método utilizado y el método ServQual.

Tabla 7:

Comparación entre Método de Brechas y ServQual

Criterio	Método de Brechas	Método ServQual
Complejidad	Poco complejo (fácil de entender y de aplicar)	Bastante complejo (esfuerzo al comprender el cuestionario)
Tamaño del negocio	Todo tipo de empresas	Empresas medianas y grandes
Tipo del negocio	Empresa prestadora de servicios	Empresa prestadora de servicios
Dimensiones evaluadas	Expectativas, comunicación, relación, diseño del proceso, evidencia física, políticas de RRHH, demanda, comunicación de mkt de servicios, precios.	Tangibles, personas, infraestructura, objetos, confiabilidad.

Fuente: Plan de Marketing TuTaller.pe (2017).

- a. Encuesta comparativa fundamentada en el modelo de brechas propuesto por Zeithaml (2009)

Se propone la formulación de un cuestionario a partir del modelo de gestión de servicios “Modelo de Brechas”. Este

cuestionario tiene su base, además, en una entrevista previa a diez clientes de la empresa TuTaller.pe a través de una conversación dirigida que ha servido de orientación a la presente investigación en cuanto a la formulación del mismo.

El cuestionario ha sido aplicado, basado en muestreo no probabilístico por conveniencia, a cien clientes activos de la empresa TuTaller.pe (representan más de la mitad de la totalidad de clientes). Luego ha sido aplicado a los trabajadores de la empresa y los resultados comparados demostrarán cuáles y qué tan profundas son las brechas.

Tabla 8:
Cuestionario de satisfacción del cliente

				MEDICIÓN				
	TEMA	INDICADOR (medible)	PREGUNTA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	PREGUNTAS INTRODUCTORIAS		¿Cuántos vehículos posee?					
2			¿Cuántos vehículos son atendidos por TuTaller.pe?					
3	BRECHA DEL CLIENTE	EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	El servicio cumple con sus expectativas.					
4			Usted se encuentra satisfecho con el servicio que brinda TuTaller.pe					
5			La empresa TuTaller.pe está calificada para el servicio que brinda.					
6	BRECHA DEL PROVEEDOR: CONOCIMIENTO	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Comenta Ud. La experiencia del servicio con algún empleado de la empresa, luego de recibir su automóvil.					
7		ENFOQUE DE RELACIÓN (relaciones en lugar de transacciones)	Es buena la relación que mantiene Ud. Con la empresa TuTaller.pe					
8	BRECHA DEL PROVEEDOR: DISEÑO Y ESTÁNDARES DE SERVICIO	DISEÑO SISTEMÁTICO DEL SERVICIO	Es claro, para Ud., el proceso de ejecución del servicio					
9		APROPIADA EVIDENCIA FÍSICA	Las instalaciones y equipos utilizados en el servicio son los adecuados					
10		PRESENCIA DE ESTÁNDARES DEFINIDOS POR EL CLIENTE	A menudo se le pregunta por la calidad del servicio.					
11	BRECHA DEL PROVEEDOR: DESEMPEÑO DEL SERVICIO	POLÍTICAS EFECTIVAS DE RR.HH.	Cree usted que el personal de la empresa TuTaller.pe es el idóneo					
12		ALINEACIÓN DE LA DEMANDA Y LA CAPACIDAD	En comparación con otros talleres, cree Ud. Que el servicio de TuTaller.pe es el adecuado					
13	BRECHA DEL PROVEEDOR: COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING DE SERVICIOS	La empresa TuTaller.pe se asegura que usted entienda todo lo que involucra el servicio					
14		FIJACIÓN DE PRECIOS	El precio de los servicios brindados por TuTaller.pe es justo					

Nota: El presente cuestionario ha sido realizado utilizando el modelo de brechas de Zeithaml (2009). Fuente: Plan de Marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados del cuestionario aplicado se desarrollarán a continuación analizando pregunta por pregunta en cuanto a la encuesta realizada a clientes como en la encuesta realizada a los colaboradores.

i. Resultados por clientes

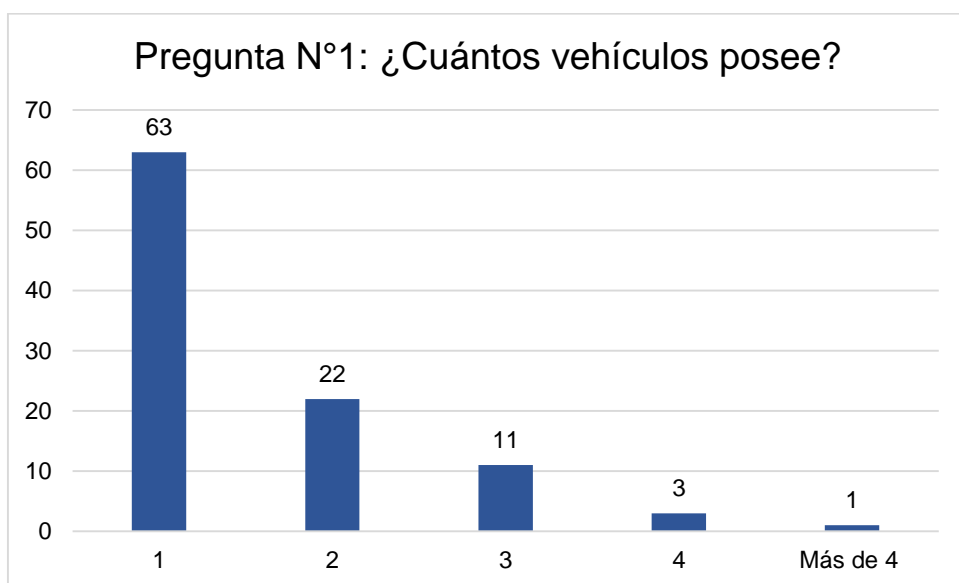


Figura 7. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

De la totalidad de encuestados, el cuadro anterior correspondiente a los resultados de la primera pregunta revela que la mayoría (63%) posee un solo automóvil, el 22% dos, el 11% tres y solamente el 4% cuatro o más de cuatro. Estos datos son importantes de cara a comprender mejor el perfil del cliente.

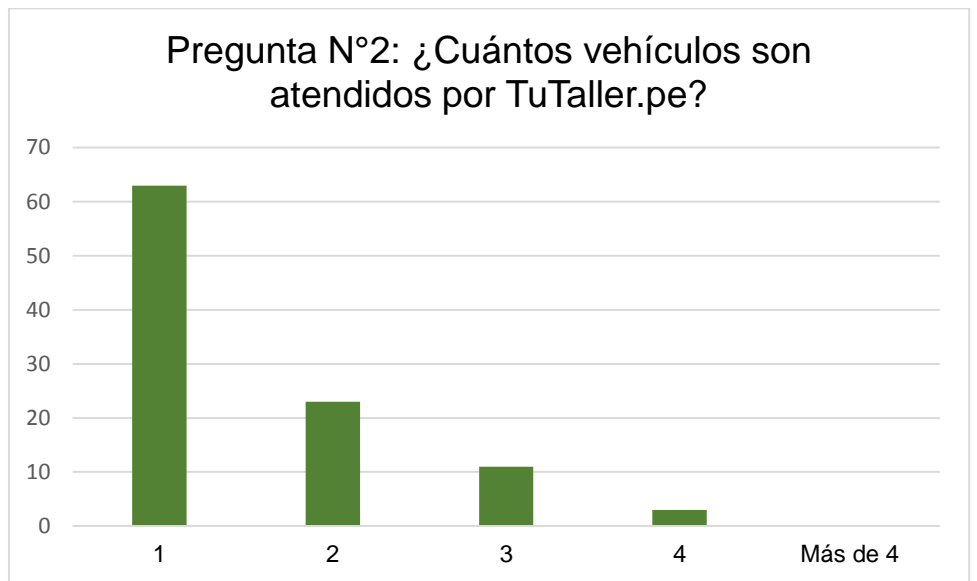


Figura 8. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

Los resultados de la segunda pregunta del cuestionario aplicado a cien clientes regulares de la empresa TuTaller.pe revelan que más del 60% de los encuestados tiene al menos uno de sus vehículos atendidos por TuTaller.pe. Es un margen relativamente alto considerando que hay clientes que poseen hasta cuatro vehículos.

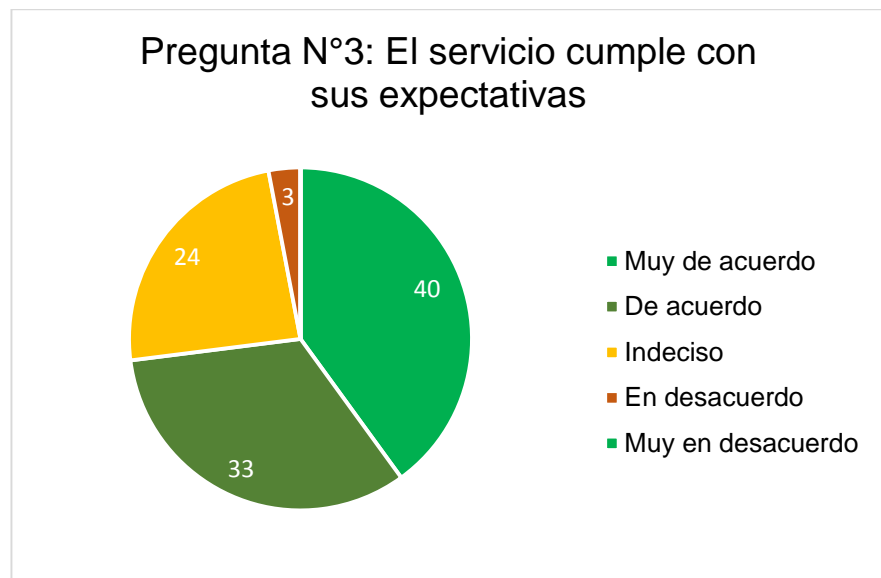


Figura 9. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

El 40% de los clientes encuestados están muy de acuerdo con el servicio dado que cumple con sus expectativas. El 33% de los encuestados se encuentra de acuerdo con la proposición. El 24% se encuentra indeciso, es decir, no está seguro si el servicio cumple con sus expectativas. Finalmente, el 3% cree que el servicio no cumple con sus expectativas.

Es realmente revelador que la gran mayoría de clientes encuestados se encuentran conformes con el servicio que brinda TuTaller.pe. El modelo de negocio que utiliza la empresa requiere de mucha confianza por parte de los clientes. Las acciones de la empresa deben estar enfocadas a mantener o incrementar esta confianza.

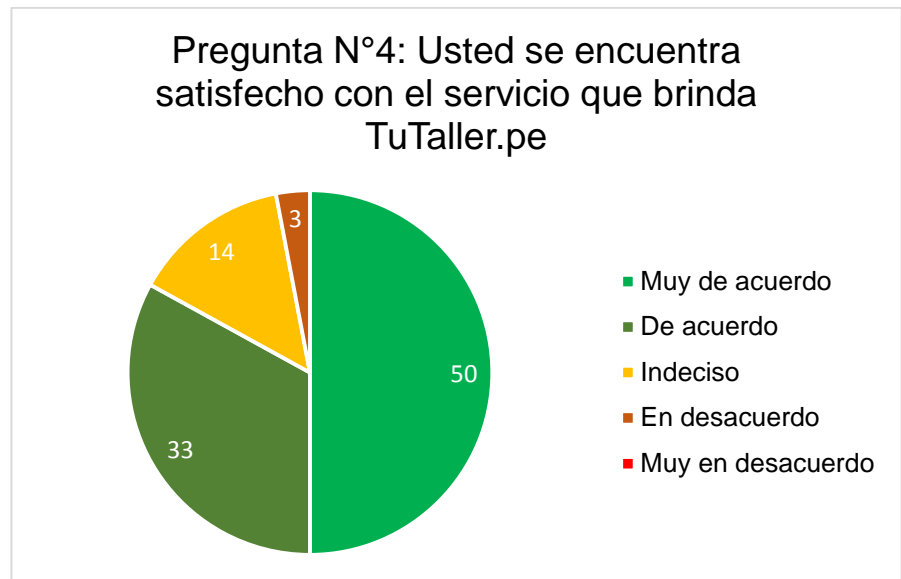


Figura 10. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

Frente a la proposición “usted se encuentra satisfecho con el servicio que brinda TuTaller.pe”, la mitad de los encuestados, es decir, el 50% revelaron encontrarse muy de acuerdo. El 33% está de acuerdo con la proposición mientras que el 14% de los encuestados se encuentran indecisos, es decir que no se encuentran seguros con respecto a la satisfacción frente al servicio. El 3% de los encuestados reveló que no se encuentran satisfechos con el servicio que brinda la empresa TuTaller.pe. La mayoría de clientes se encuentra satisfecho, sin embargo es importante analizar ese 17% conjunto que revela que no se encuentra del todo satisfecho con el servicio, dado que es a este segmento al que se deben orientar acciones correctivas.

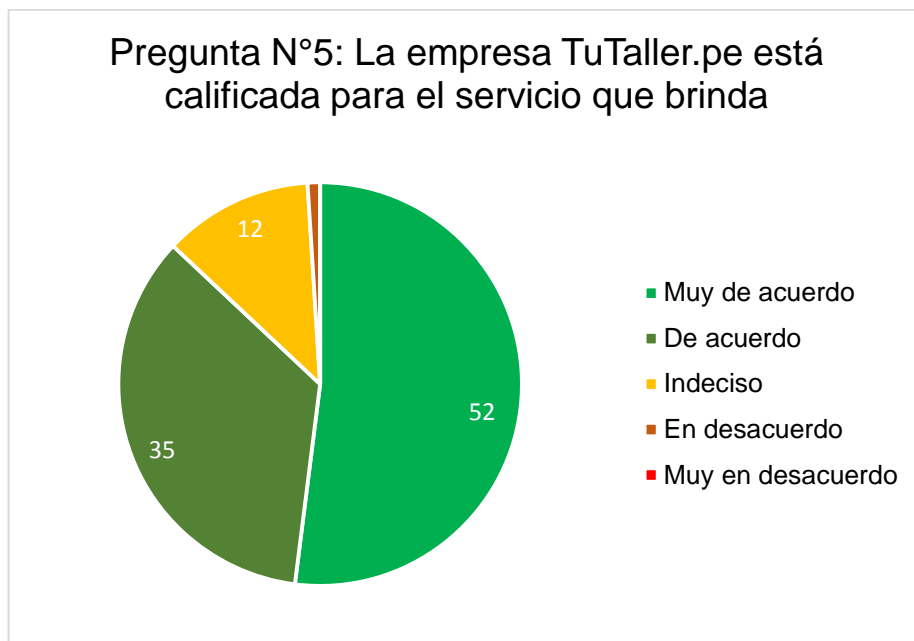


Figura 11. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados sobre la quinta proposición del cuestionario revelan que el 52% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo a cerca de lo calificada que está la empresa para ejecutar el servicio que brinda. El 35% de los encuestados está de acuerdo mientras que el 12% se encuentra indeciso. Solamente el 1% de los encuestados cree que la empresa no está calificada para el servicio que brinda.

Pregunta N°6: Comenta usted la experiencia del servicio con algún empleado de la empresa luego de recibir su automóvil

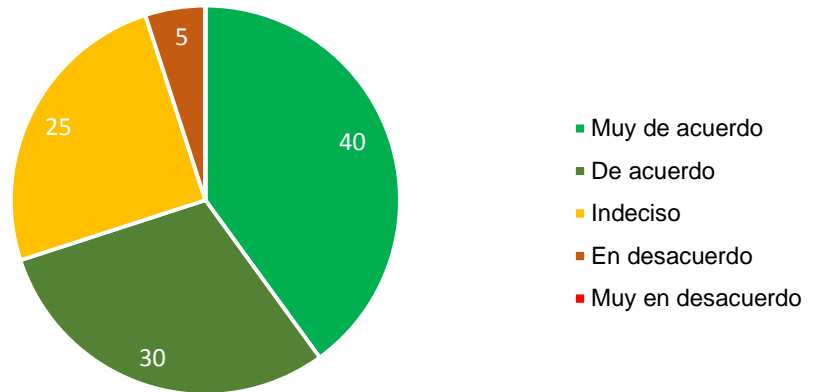


Figura 12. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de la sexta pregunta revelan que, presentada la proposición acerca de si comentan los clientes la experiencia del servicio con algún empleado de la empresa, el 40% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo y el 30% de acuerdo, dado que comentan la experiencia.

El 25% de los encuestados se encuentran indecisos, es decir, no están seguros si comentan o no la experiencia con algún empleado.

Finalmente, el 5% de los encuestados no ha comentado su experiencia del servicio con algún empleado de la empresa.

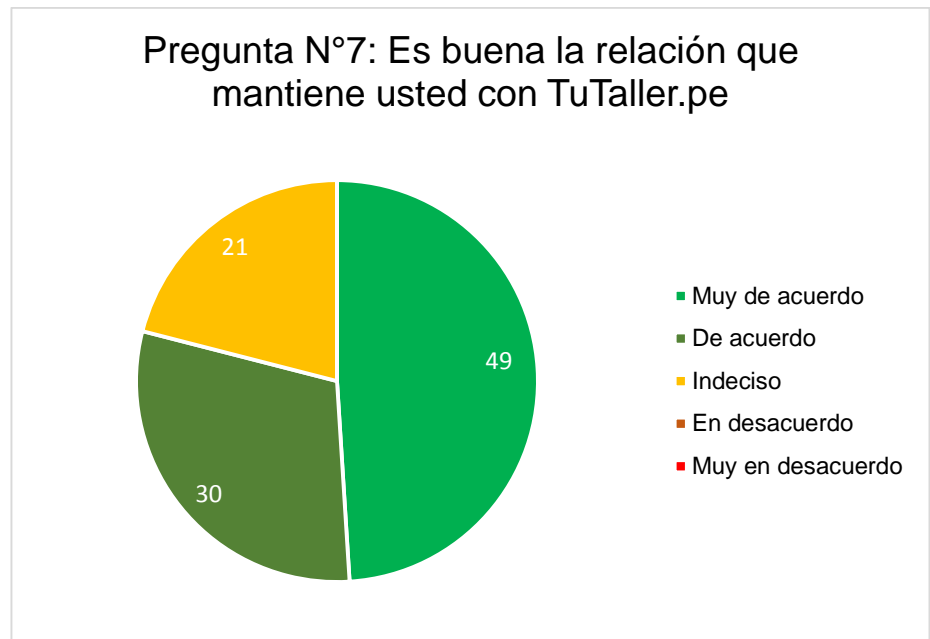


Figura 13. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de esta pregunta revelan que el 49% de los encuestados está muy de acuerdo con que la relación que mantiene con TuTaller.pe es buena. El 30% está de acuerdo mientras que el 21% se encuentra indeciso sobre la buena relación.

Pregunta N°8: Es claro para usted el proceso de ejecución del servicio

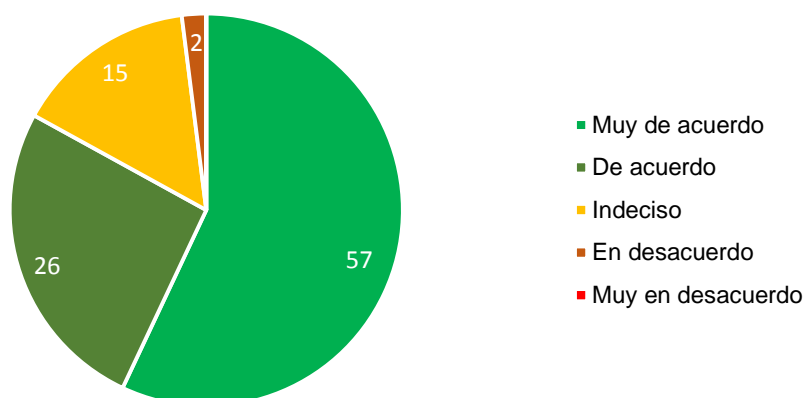


Figura 14. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de la pregunta octava revelan que el 57% de los clientes encuestados están muy de acuerdo sobre la claridad del proceso de ejecución de servicio. El 26% está de acuerdo, mientras que el 15% se muestra indeciso, es decir, que para ellos el proceso de ejecución no es muy claro.

El 2% de los encuestados consideran que el proceso de ejecución no es claro.

Pregunta N°9: Las instalaciones y equipos utilizados en el servicio son los adecuados

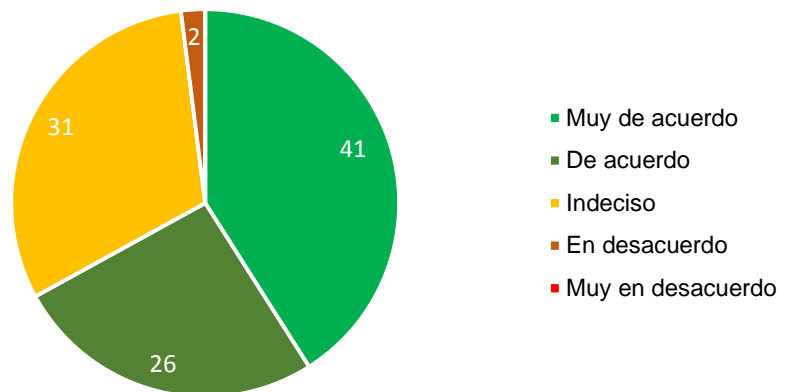


Figura 15. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de acuerdo a la proposición novena revelan que el 41% de los clientes encuestados están muy de acuerdo sobre las instalaciones y equipos dado que son los adecuados para el servicio. El 26% está de acuerdo, sin embargo, el 31% de los encuestados se encuentra indeciso sobre este aspecto. Este comportamiento por parte de los clientes es evidente dado que por el modelo de negocio, casi ninguno tiene la posibilidad de ir al taller y conocer las instalaciones y equipos. Es aquí donde, una vez más, entra a tallar la confianza entre cliente y proveedor de servicio.

Finalmente, el 3% de los encuestados considera que las instalaciones y equipos no son los adecuados para el servicio que brinda la empresa TuTaller.pe.

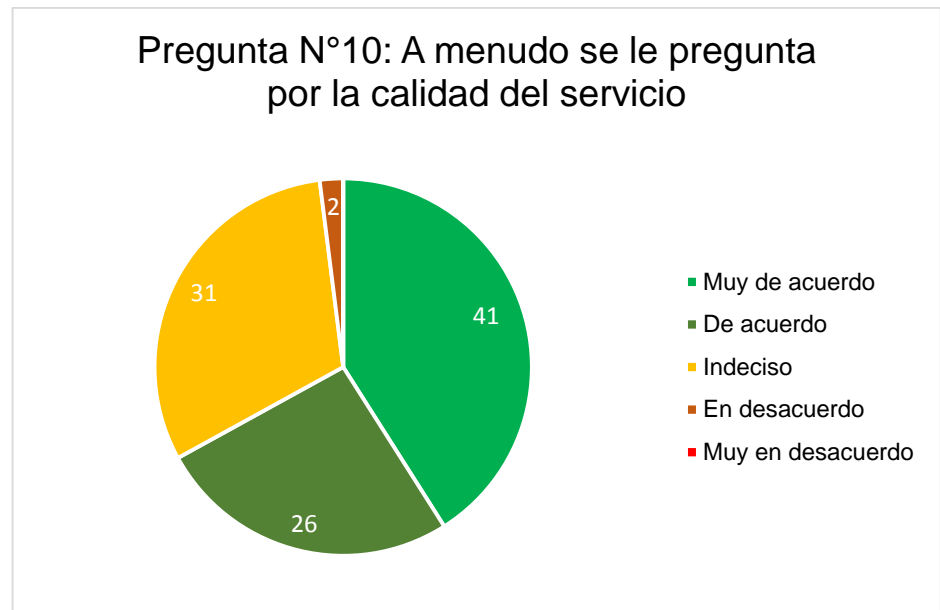


Figura 16. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

En cuanto a la pregunta número diez, el 41% de los encuestados precisó estar muy de acuerdo sobre que a menudo se le pregunta por la calidad del servicio. El 26% de acuerdo, mientras que el 31% se encuentra indeciso al respecto. El 2% precisó que está en desacuerdo, es decir, que no se le pregunta por la calidad del servicio. Este aspecto es muy importante al momento de generar confianza entre el cliente y la empresa dado que los empleados deben asegurarse que el cliente reciba su automóvil de la mejor manera y luego de unos días pregunten por la calidad del servicio. La retroalimentación de estas preguntas sirve para mejorar o comprender cómo desarrollar el proceso en servicios posteriores.

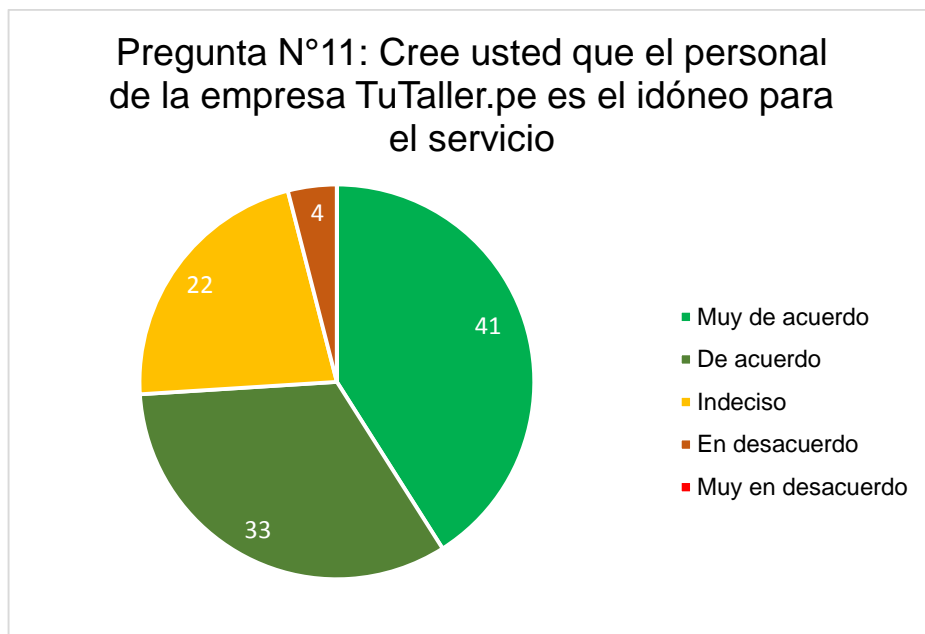


Figura 17. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

La proposición número once, cree usted que el personal de la empresa TuTaller.pe es el idóneo para el servicio, presentó los siguientes resultados: el 41% de los clientes encuestados reveló encontrarse muy de acuerdo, el 33% de acuerdo, el 22% indeciso sobre la proposición mientras que el 4% de los encuestados reveló encontrarse en desacuerdo. Esto quiere decir que más del 30% de los encuestados no está seguro o cree que el personal de la empresa no es el adecuado para los servicios que brinda. Es muy importante de cara a la percepción del cliente dado que no se genera confianza si el cliente considera que las personas encargadas de prestarle el servicio que necesita no son las adecuadas para ello.

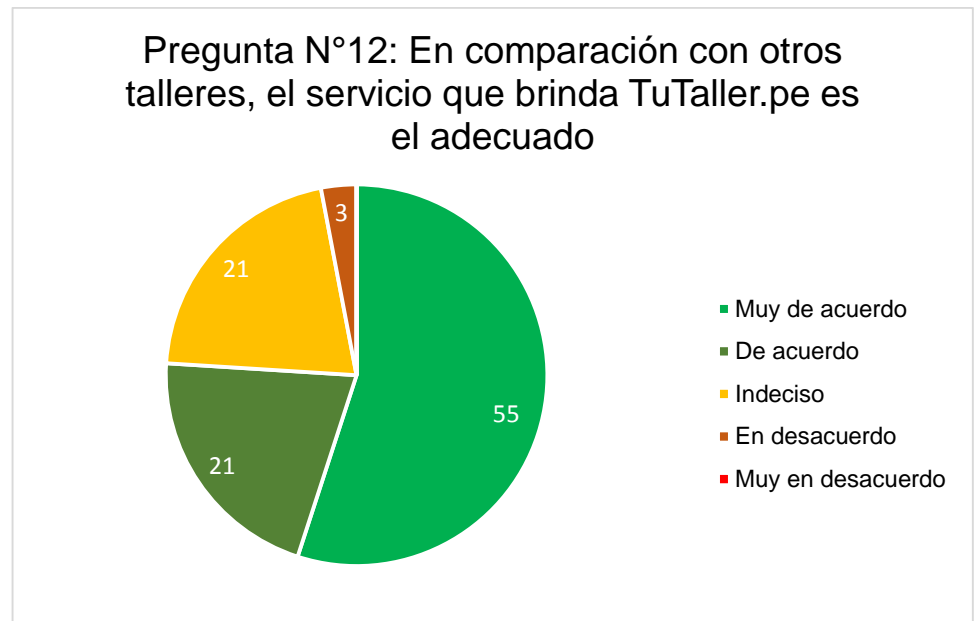


Figura 18. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de la pregunta número doce a cerca de la comparación con otros talleres y lo adecuado del servicio con respecto a esta revelaron que el 55% de los encuestados consideran que el servicio que brinda TuTaller.pe es el adecuado. El 21% está de acuerdo con la proposición mientras que el 21% de los encuestados se muestra indeciso al respecto. El 3% final considera que, en comparación con otros talleres, el servicio que brinda TuTaller.pe no es el adecuado.

Pregunta N°13: La empresa TuTaller.pe se asegura que usted entienda todo lo que involucra el servicio

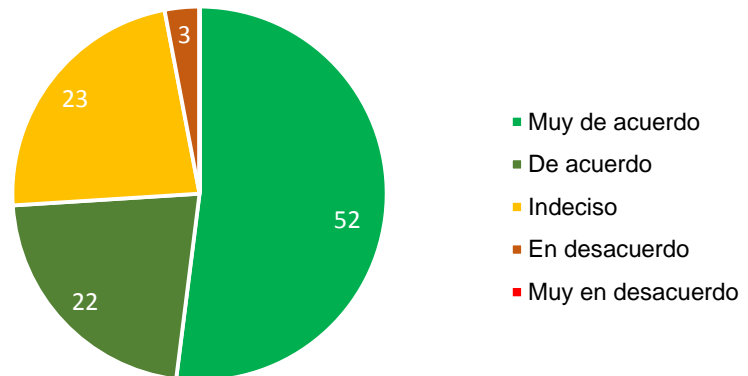


Figura 19. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de la proposición trece revelan que, frente a si la empresa TuTaller.pe se asegura que el cliente entienda todo lo que involucra el servicio, el 52% de los clientes encuestados se encuentran muy de acuerdo. El 22% está de acuerdo con la proposición mientras que el 23% se encuentra indeciso. El 3% de los clientes encuestados considera que la empresa no se asegura que el cliente entienda el servicio.

Pregunta N°14: El precio de los servicios
brindados por TuTaller.pe es justo

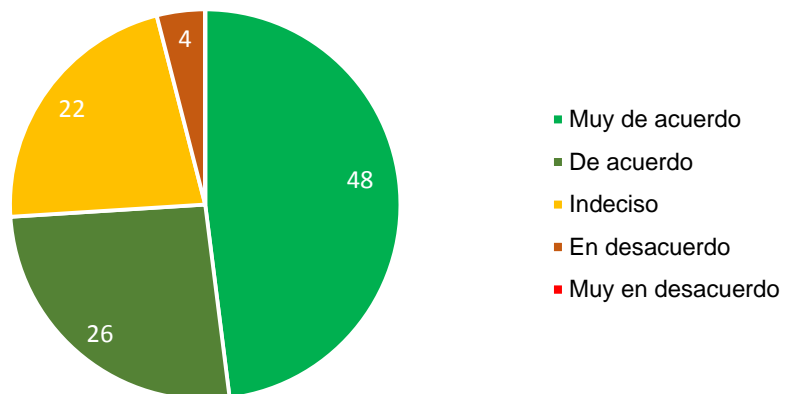


Figura 20. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a cien (100) clientes regulares de TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

La pregunta número catorce, acerca del precio de los servicios brindados por TuTaller.pe revela que el 48% de los encuestados está muy de acuerdo con que este precio es justo. El 26% se encuentra de acuerdo con la proposición anterior y el 22% de los clientes encuestados está indeciso si el precio de los servicios de TuTaller.pe es justo.

El 4% de los encuestados considera que el precio de los servicios de TuTaller.pe no es justo.

ii. Resultados por colaboradores

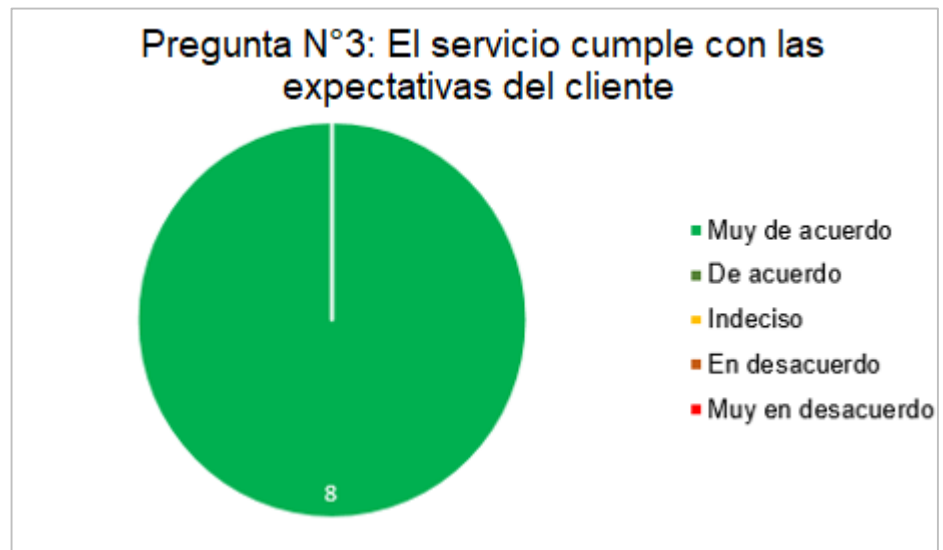


Figura 21. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Sobre la proposición tercera, sobre si el servicio cumple con las expectativas del cliente, la totalidad de colaboradores encuestados está muy de acuerdo con la proposición. El nivel de confianza sobre la percepción positiva del cliente es realmente reveladora dado que los resultados muestran un 100% de seguridad sobre la calidad del servicio entregado.

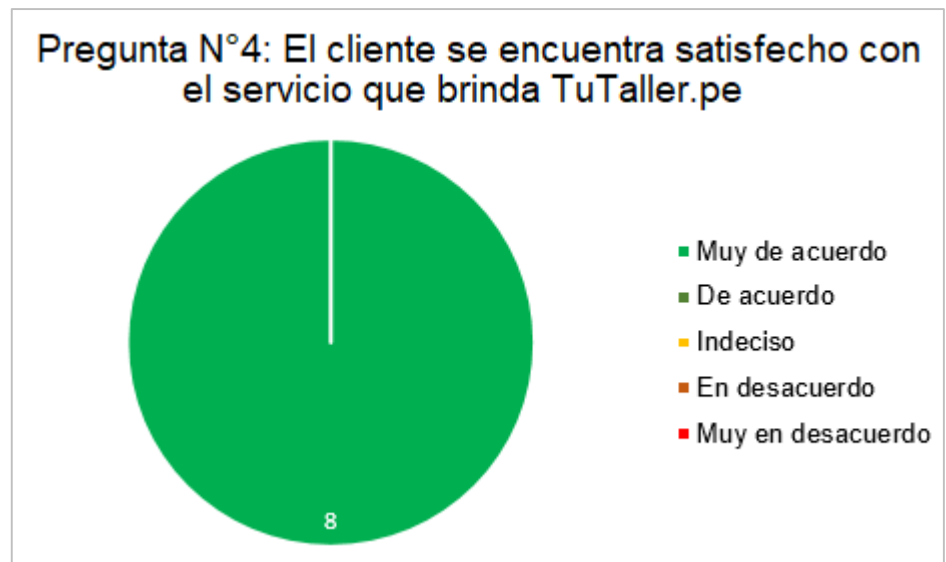


Figura 22. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de la proposición sobre la satisfacción del cliente acerca del servicio que brinda la empresa TuTaller.pe, revelan que el 100% de los colaboradores encuestados están muy de acuerdo con ella.

De esta forma, se comprueba que el nivel de confianza de los colaboradores sobre la satisfacción y calidad del servicio que entregan. Este tipo de respuestas es muy importante al momento de analizar las brechas existentes entre lo que cree el colaborador sobre las necesidades del cliente y lo que realmente necesita el cliente.

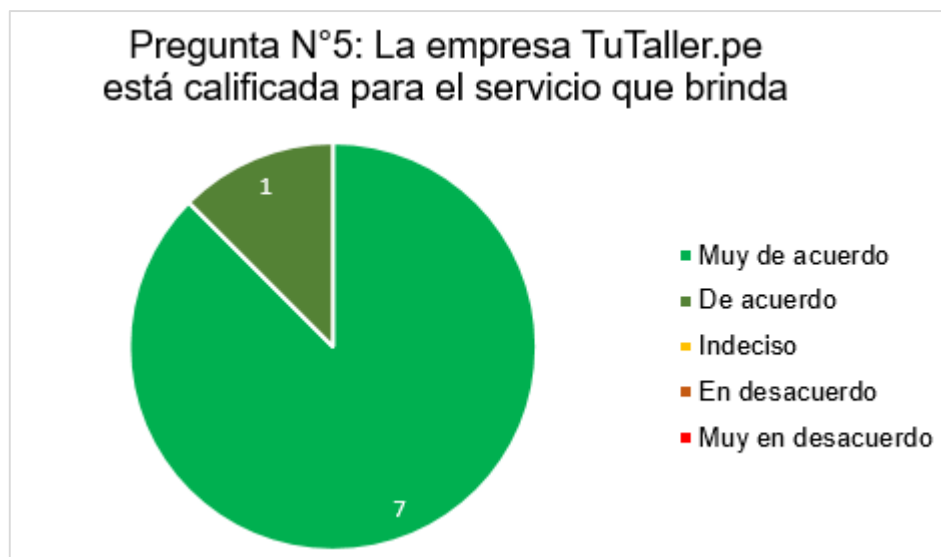


Figura 23. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de la quinta proposición sobre lo calificada de la empresa para el servicio que brinda revelan que el 87.5% de los colaboradores está muy de acuerdo con que la empresa está calificada para el servicio que brinda. El 22.5% restante se muestra de acuerdo. Es evidente que para los colaboradores, la empresa está calificada para el servicio que brinda.

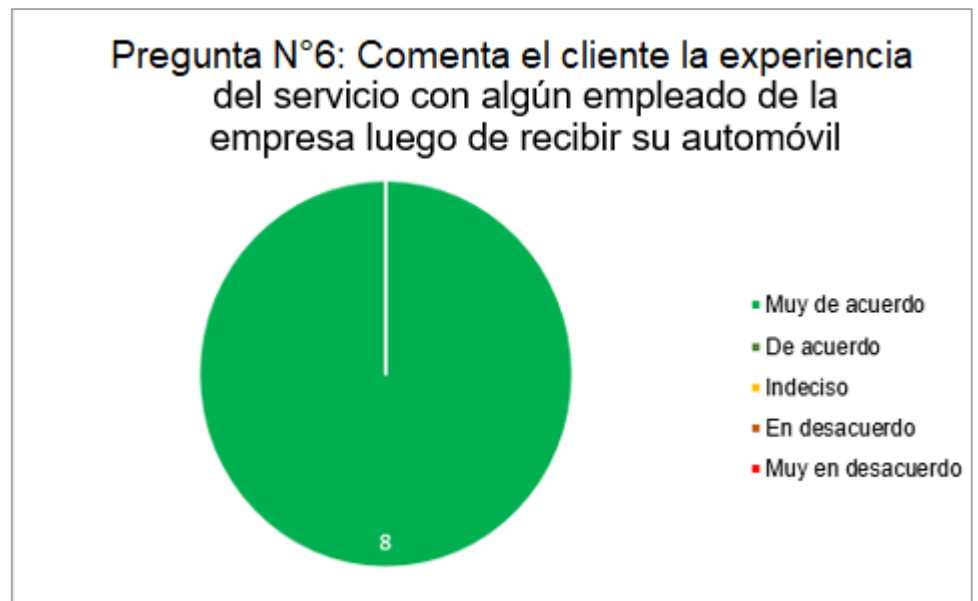


Figura 24. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de la sexta pregunta referente a si el cliente comenta o no la experiencia del servicio con algún empleado de la empresa luego de recibir su automóvil revelan que la totalidad de colaboradores encuestados están muy de acuerdo.

Para los colaboradores cada servicio está seguido de algún comentario sobre el servicio. Aun cuando el cliente no revela, el trabajador está dispuesto a preguntar por esa información.

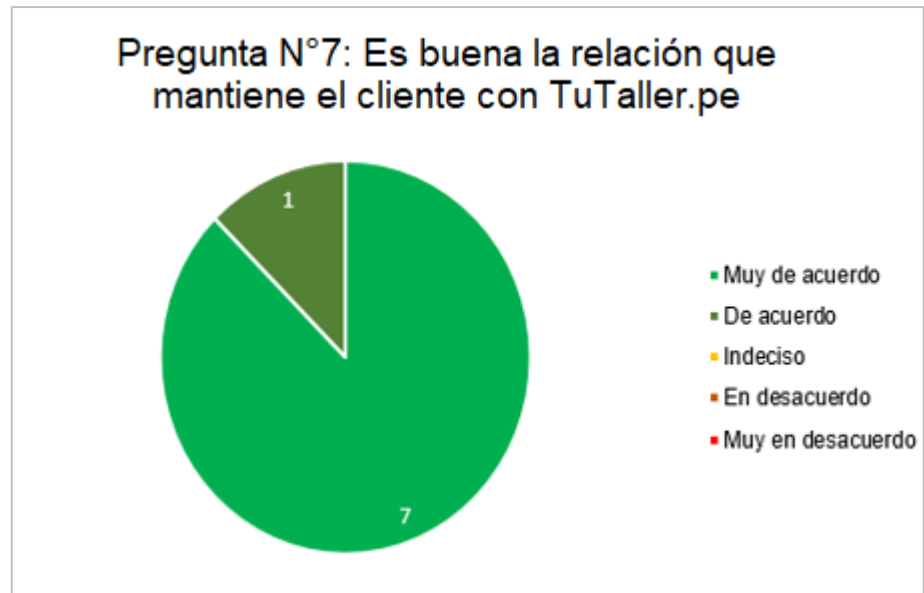


Figura 25. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Frente a la proposición sobre la buena relación que mantiene el cliente con la empresa TuTaller.pe 7 de 8 clientes encuestados, es decir, el 87.5% de los colaboradores encuestados concluye que está muy de acuerdo. El 22.5% restante está de acuerdo con la proposición.

Es notorio que los colaboradores de TuTaller.pe están convencidos de la buena relación que mantienen con sus clientes.

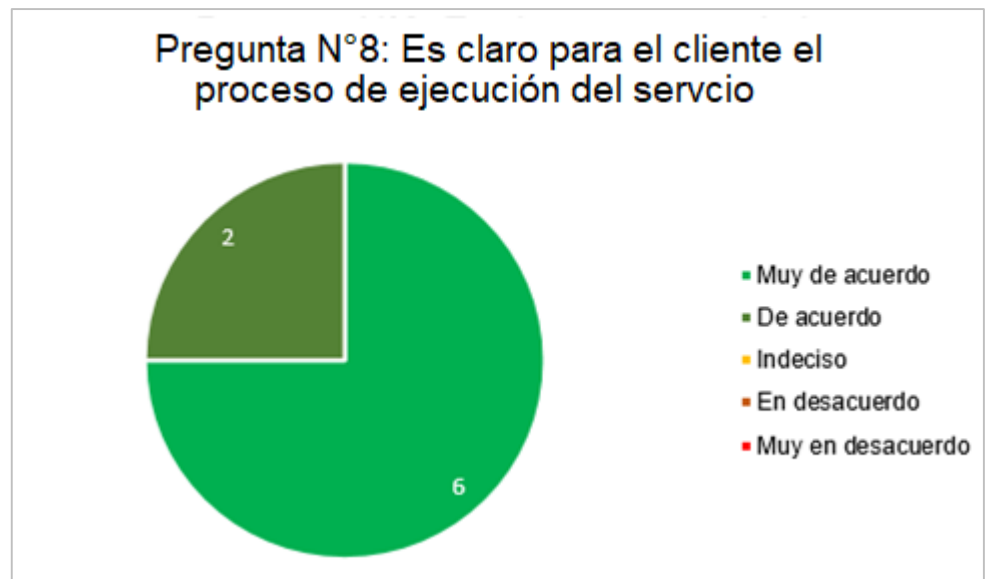


Figura 26. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de la proposición octava son los siguientes: el 75% de los colaboradores encuestados (6 colaboradores), está muy de acuerdo con la proposición. El 25% restante se encuentra de acuerdo con la misma. Los colaboradores consideran que el proceso de ejecución del servicio es muy claro para los clientes.

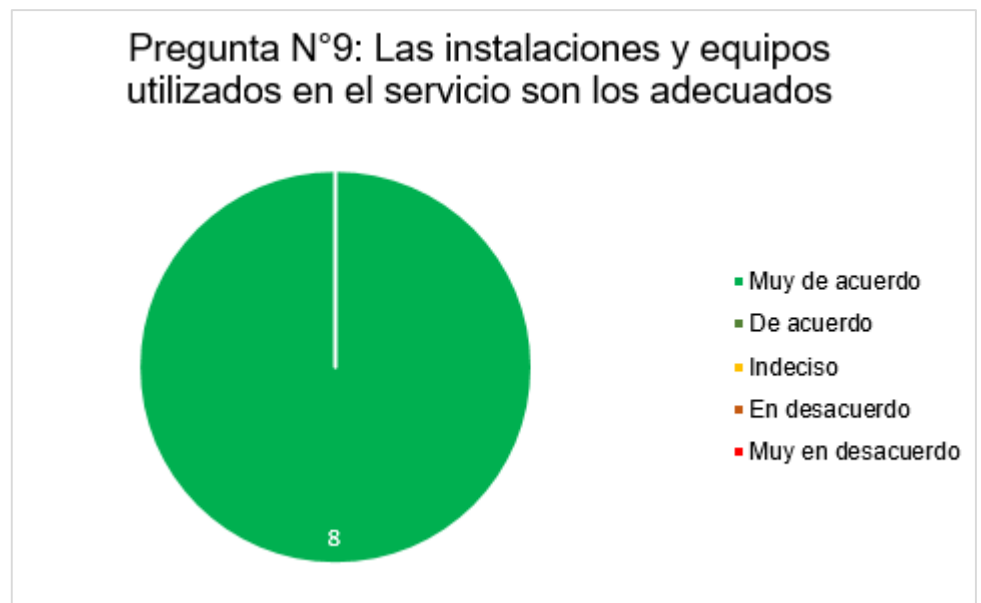


Figura 27. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados sobre la pregunta novena, en relación a las instalaciones y equipos utilizados en la empresa para la ejecución del servicio concluyen que el 100% de los encuestados consideran que las instalaciones y equipos son los adecuados ya que se encuentran muy de acuerdo en ello.



Figura 28. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

La décima proposición sugiere que a menudo se le pregunta al cliente por la calidad del servicio. Los resultados indican que el 87.5% de los colaboradores están muy de acuerdo y el 22.5% está de acuerdo.

Estas respuestas evidencian que los colaboradores creen que siempre se les pregunta a los clientes por la calidad del servicio. Veremos más adelante si se observa alguna discrepancia con las respuestas de los clientes.

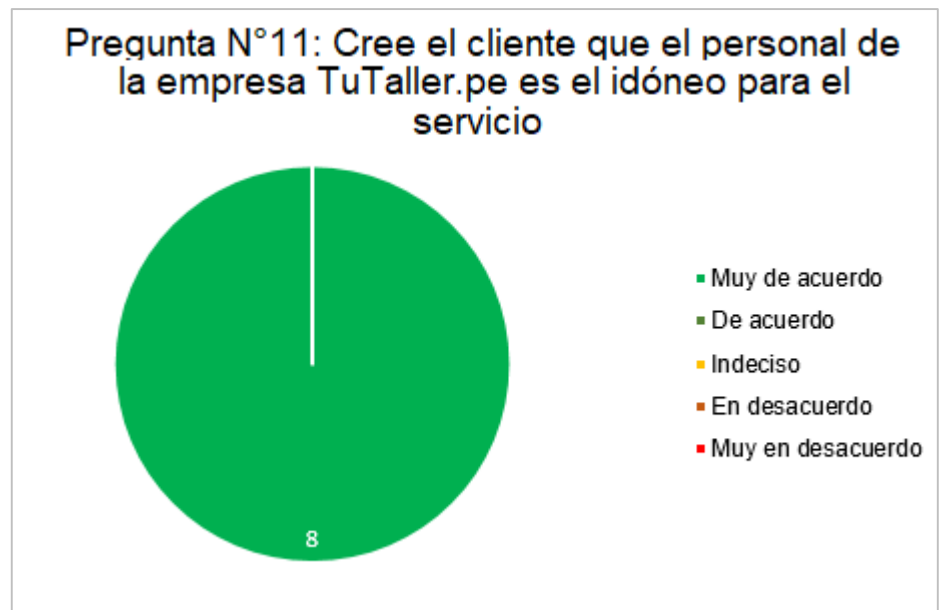


Figura 29. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de la pregunta número once, revelan que la totalidad de colaboradores encuestados están muy de acuerdo con que el cliente cree que el personal de la empresa es el idóneo para el servicio que esta brinda. Este tipo de resultados demuestra una vez más la confianza que existe entre los colaboradores de que el cliente está satisfecho no solo, esta vez, con la calidad sino con la capacidad de los trabajadores proveedores del servicio.

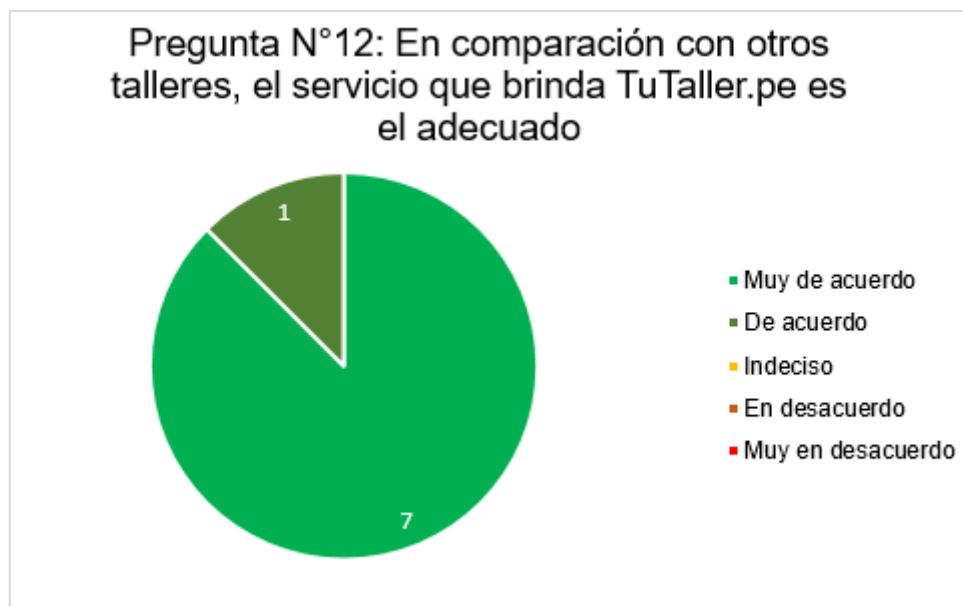


Figura 30. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Frente a la proposición sobre la posición de la empresa TuTaller.pe en comparación con otras, los colaboradores son muy claros en cuanto a sus respuestas. Siete colaboradores, es decir el 87.5% de estos, está muy de acuerdo con la proposición que indica que la posición de que el servicio brindado por TuTaller.pe es el adecuado en comparación a otras. El restante 22.5% está de acuerdo con la proposición.

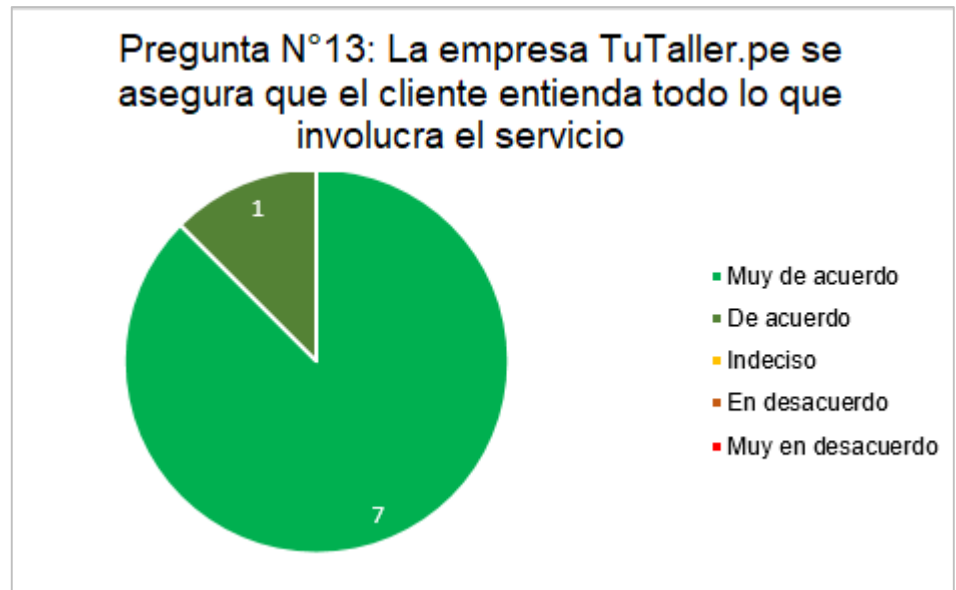


Figura 31. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Los resultados de la pregunta número trece especifican que los colaboradores entienden que siempre el cliente deba comprender todo lo que involucra el servicio. Siete de los ocho encuestados está muy de acuerdo con la proposición y el restante está de acuerdo.

Los trabajadores de TuTaller.pe confían en que los clientes comprenden el servicio y su ejecución.

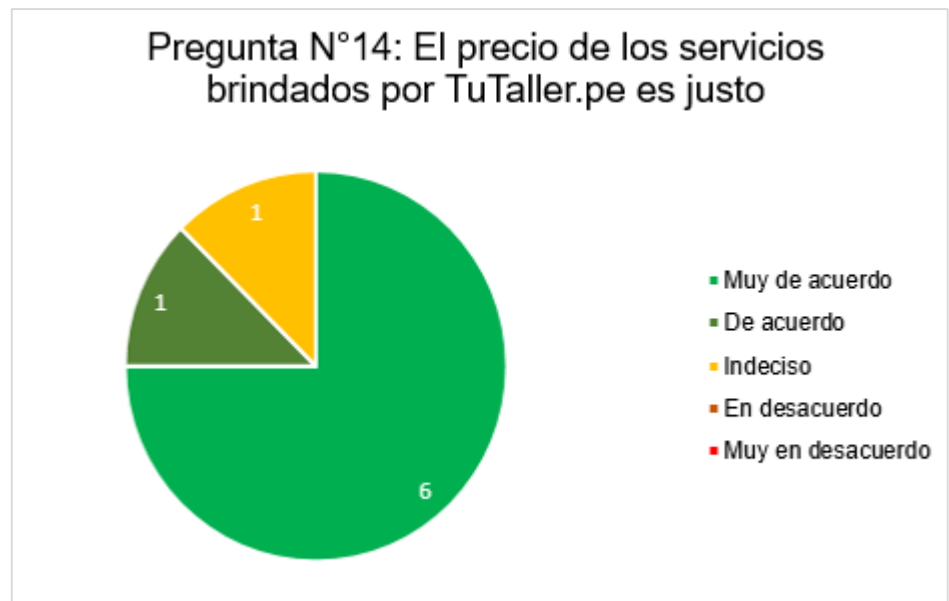


Figura 32. Nota: Resultados de cuestionario aplicado a ocho (8) colaboradores de la empresa TuTaller.pe, este número es la totalidad de colaboradores de la empresa. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017).

Frente a los resultados de la proposición número catorce referente al precio de los servicios brindados por TuTaller.pe, los colaboradores encuestados brindaron las siguientes respuestas: seis de los ocho encuestados están muy de acuerdo con la proposición. Uno está de acuerdo mientras que uno se muestra indeciso.

Es importante considerar que es la única respuesta en la cual uno de los colaboradores se mostró indeciso.

iii. Análisis de Brechas

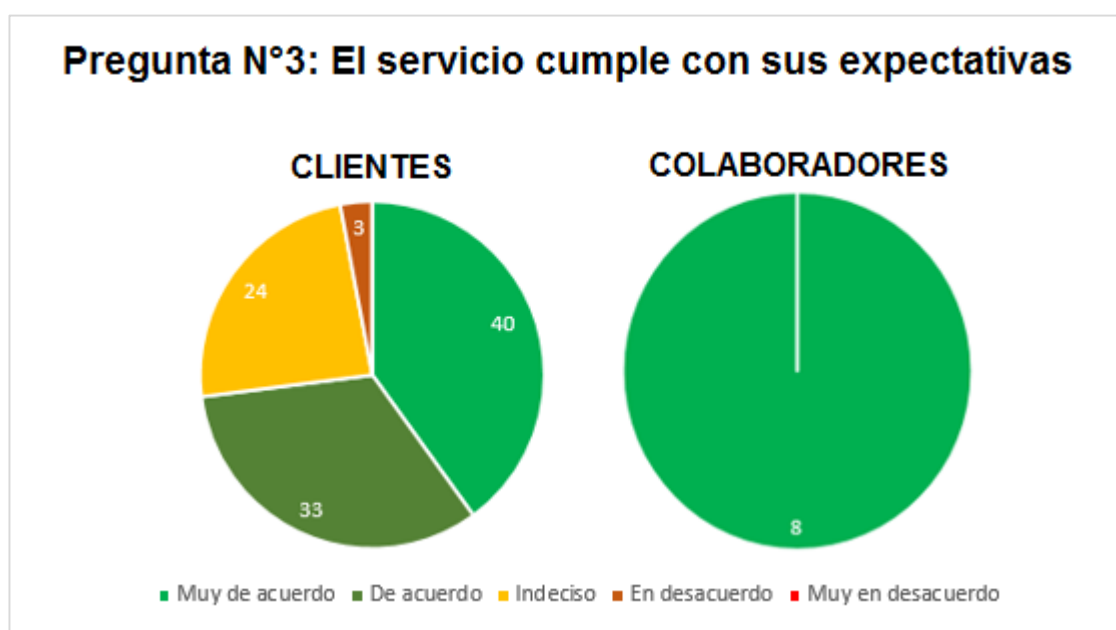


Figura 33. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

Frente a la tercera proposición que indica que el servicio brindado por TuTaller.pe cumple con las expectativas del cliente, de acuerdo a los resultados y la comparación entre clientes y colaboradores es evidente que existe una brecha.

Se trata de la brecha del cliente, determinada por las expectativas del mismo.

Para la totalidad de colaboradores, el cliente siempre está satisfecho con el servicio pero en la realidad sin embargo, el cliente explica un 27% de las veces que bien no sabe si está satisfecho o simplemente no se encuentra satisfecho del servicio.

Los gráficos son elocuentes al momento de explicar esta brecha.

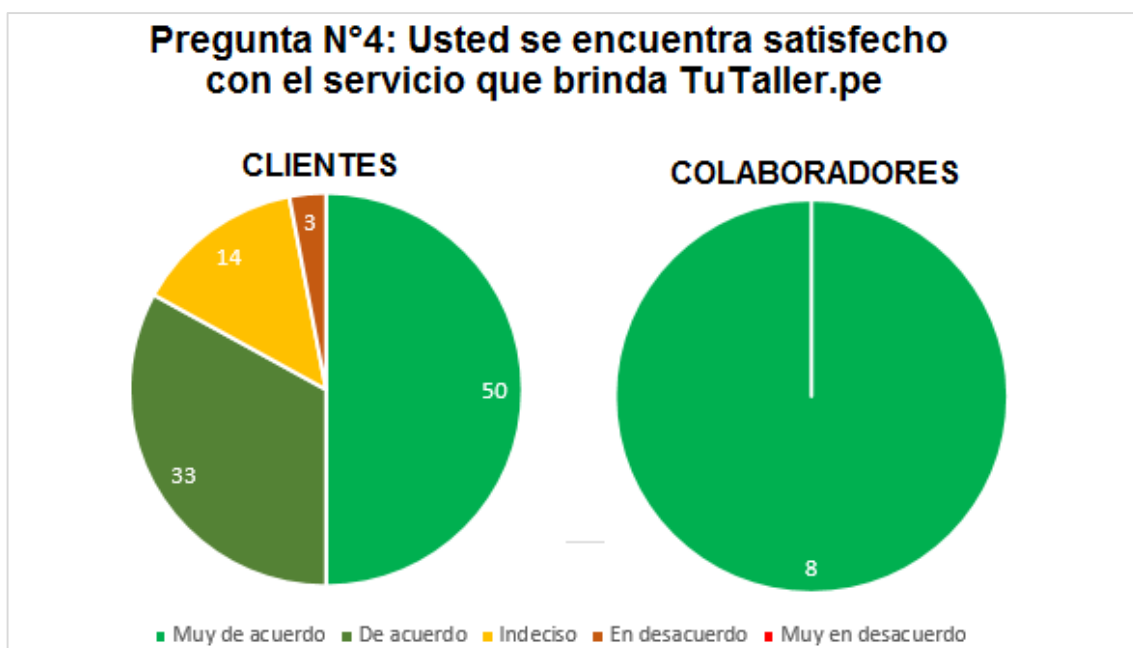


Figura 34. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

Dada la proposición cuarta acerca de si el cliente se encuentra satisfecho con el servicio, luego de la comparación entre los resultados de clientes y colaboradores, el gráfico revela que la totalidad de colaboradores confirmaron estar muy de acuerdo y solo un 50% de los clientes estuvieron del mismo modo. Es importante hacer énfasis en el 14% de clientes que se encuentran inseguros y el 3% de clientes en desacuerdo con la proposición dado que no existe ninguna proporción del lado de los colaboradores.

Se evidencia bastante confianza en que los clientes se encuentran satisfechos sin embargo, existe un porcentaje de clientes (aunque no es un número significativo) que no está del todo satisfecho con el servicio.

De este modo, con respecto a las expectativas, y dada la brecha del cliente, es conveniente especificar que existe una brecha pero que no es muy grande.

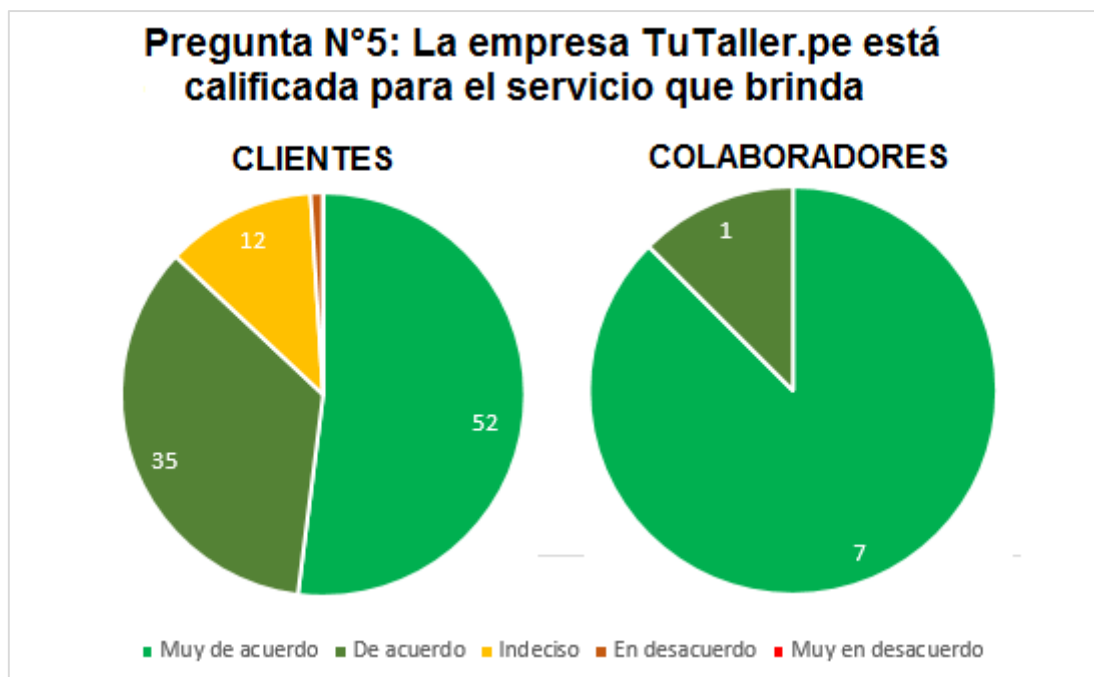


Figura 35. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

A cerca de la quinta proposición que sugiere que la empresa está calificada para el servicio que brinda, luego de analizar los resultados de clientes y colaboradores, el gráfico comparativo señala que más de la mitad de clientes está muy de acuerdo con la proposición. En cifras de los colaboradores este resultado es mucho mayor (87.5%). De la misma forma, con respecto al aspecto “indeciso”, el 12% de los clientes se muestran indecisos a la proposición y los trabajadores no consideran que los clientes puedan estarlo.

Esta pregunta también está dentro del indicador de expectativas del cliente y, determinando la brecha del cliente, es relevante destacar que existe la brecha pero que es muy pequeña en comparación con otras.

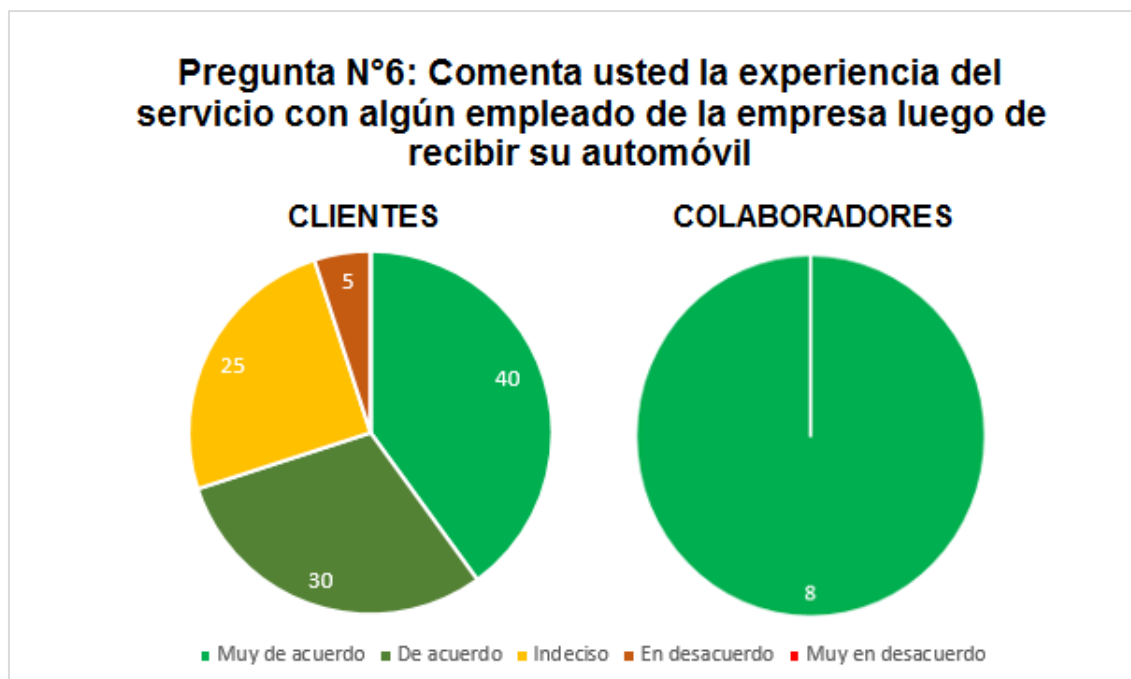


Figura 36. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

La proposición sexta sugiere que el cliente comenta la experiencia del servicio con algún empleado de la empresa luego de recibir su automóvil. Los resultados luego de realizar la encuesta tanto a trabajadores como clientes revelan que para los trabajadores de TuTaller.pe, siempre se comenta con el cliente la experiencia del servicio luego de recibir su automóvil, sin embargo, el 25% de los clientes encuestados sugieren mostrarse indecisos frente a la proposición, sin mencionar el 5% que está en desacuerdo, es decir, que no comenta en absoluto la experiencia del servicio.

Esto realmente es una brecha dado que el 25% es un cuarto de los encuestados y es una cifra relativamente importante. Aquí, de acuerdo con el indicador de comunicación ascendente, se presenta la primera brecha del proveedor: la brecha del conocimiento, aunque de una forma moderada.

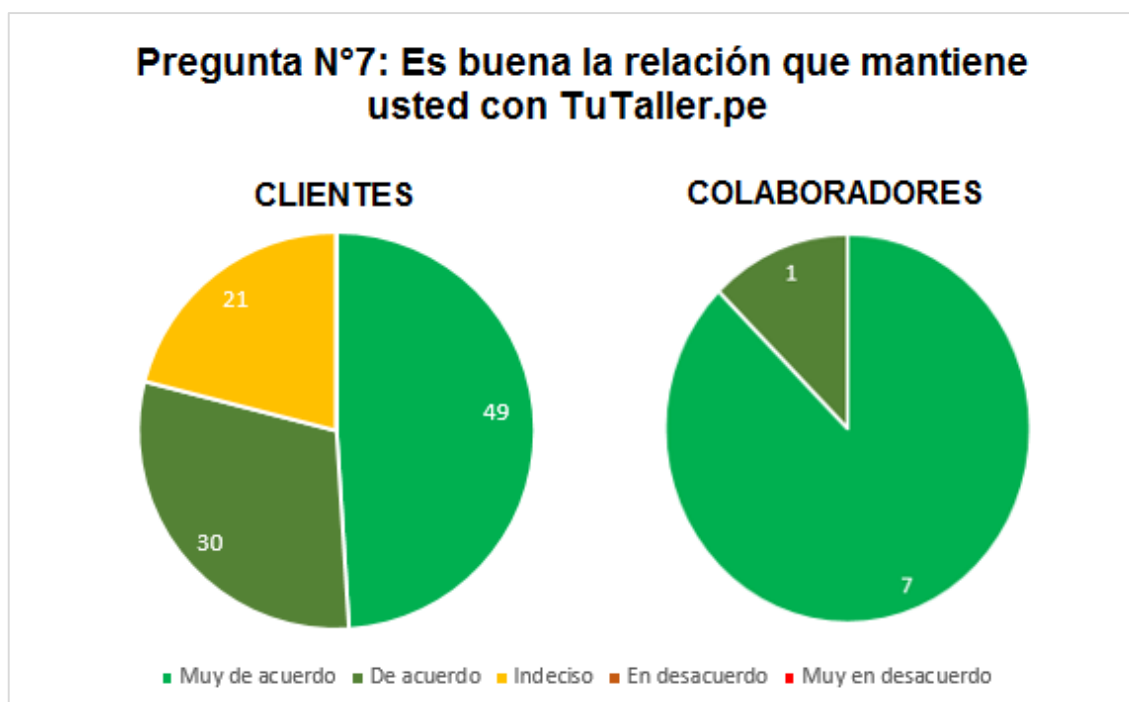


Figura 37. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

La séptima proposición presenta la buena relación que mantienen los clientes con TuTaller.pe. De esta forma, luego de analizar los resultados de los cuestionarios aplicados a clientes y colaboradores, se evidencia que la gran mayoría de los colaboradores (siete de ocho encuestados) considera estar muy de acuerdo con la proposición mientras que el 49% de los clientes encuestados se encuentra del mismo modo, muy de acuerdo. Lo importante al analizar estos gráficos es encontrar que ninguno de los colaboradores encuestados se encuentra indeciso con la proposición mientras que el 20% de los clientes encuestados están indecisos sobre la buena relación. Evidentemente aquí existe una brecha. En cuanto al análisis de Brechas se evalúa, a través de esta pregunta, el enfoque de relación que propone relaciones en lugar de transacciones. La brecha es la Brecha del Conocimiento.

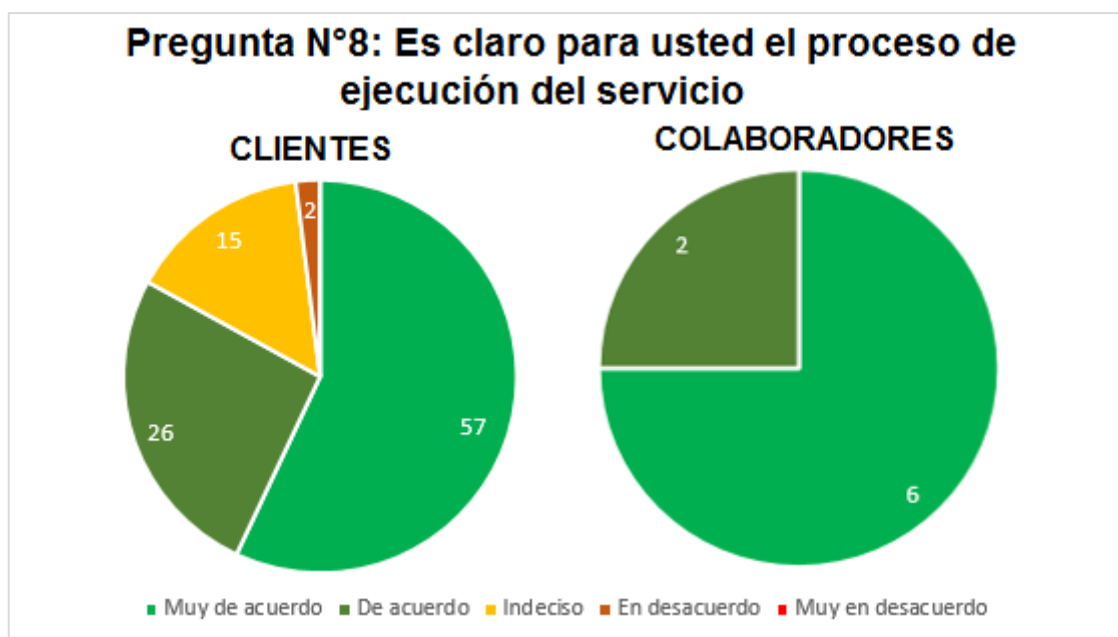


Figura 38. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

De acuerdo a la proposición octava que propone si es claro para el cliente el proceso de ejecución del servicio, los resultados del cuestionario aplicado tanto a clientes como a colaboradores de TuTaller.pe revelan que el 75% de los colaboradores encuestados están muy de acuerdo. El 57% de los clientes presenta la misma respuesta. Los resultados son reveladores dado que ninguno de los colaboradores encuestados respondió “indeciso” y el 15% de los clientes presentan esta respuesta. Evidentemente existe una brecha que corresponde al diseño sistemático del servicio, brecha de diseño y estándares de servicio. Aunque se presenta discrepancia entre lo que creen sobre el cliente los colaboradores y lo que realmente cree el cliente la brecha, en este aspecto, no es tan grande.

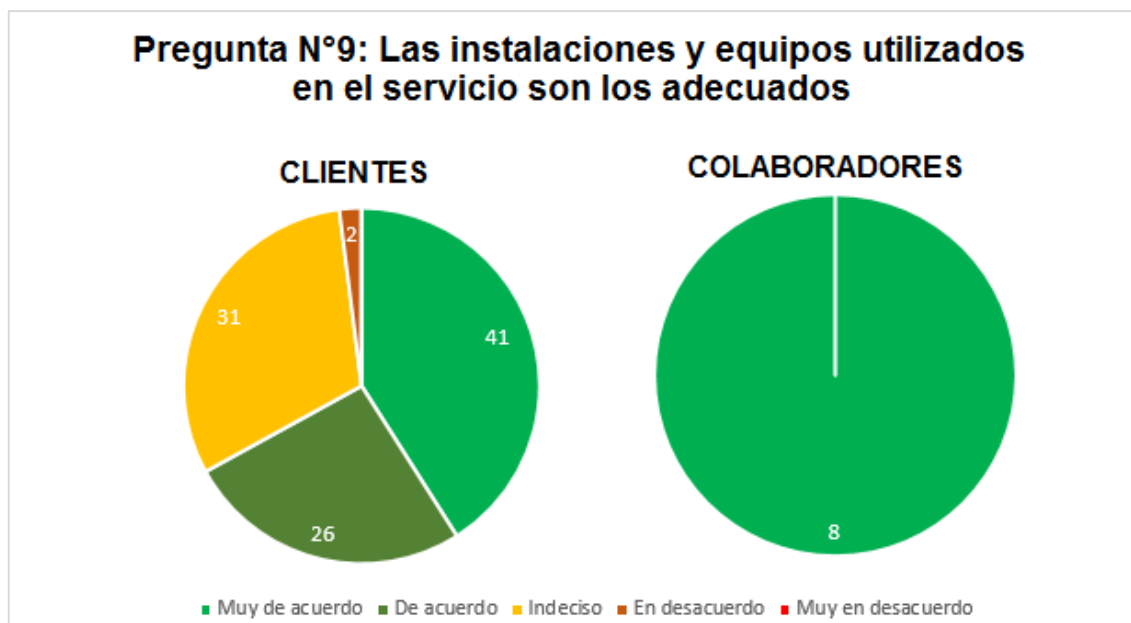


Figura 39. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

La proposición número nueve sugiere que las instalaciones y equipos utilizados en el servicio son los adecuados. En cuanto los resultados de esta pregunta, tanto en el cuestionario aplicado a clientes como en el aplicado a colaboradores de la empresa TuTaller.pe, es revelador observar que la totalidad de colaboradores respondió estar muy de acuerdo con la proposición, sin embargo, en los clientes solo el 41% especificó estar muy de acuerdo y, no solo eso, sino que el 31% de los clientes se mostró indeciso. Esta pregunta es la que revela el porcentaje más alto de “indecisión” sobre las proposiciones, conjuntamente con la número diez.

Evidentemente existe una brecha. Ya sea por exceso de confianza o desconocimiento, los colaboradores creen que para los clientes, las instalaciones y equipos son los ideales pero en la práctica no es así.

La brecha se desarrolla en cuanto al indicador de “apropiada evidencia física” y es la brecha de diseño y estándares de servicio.

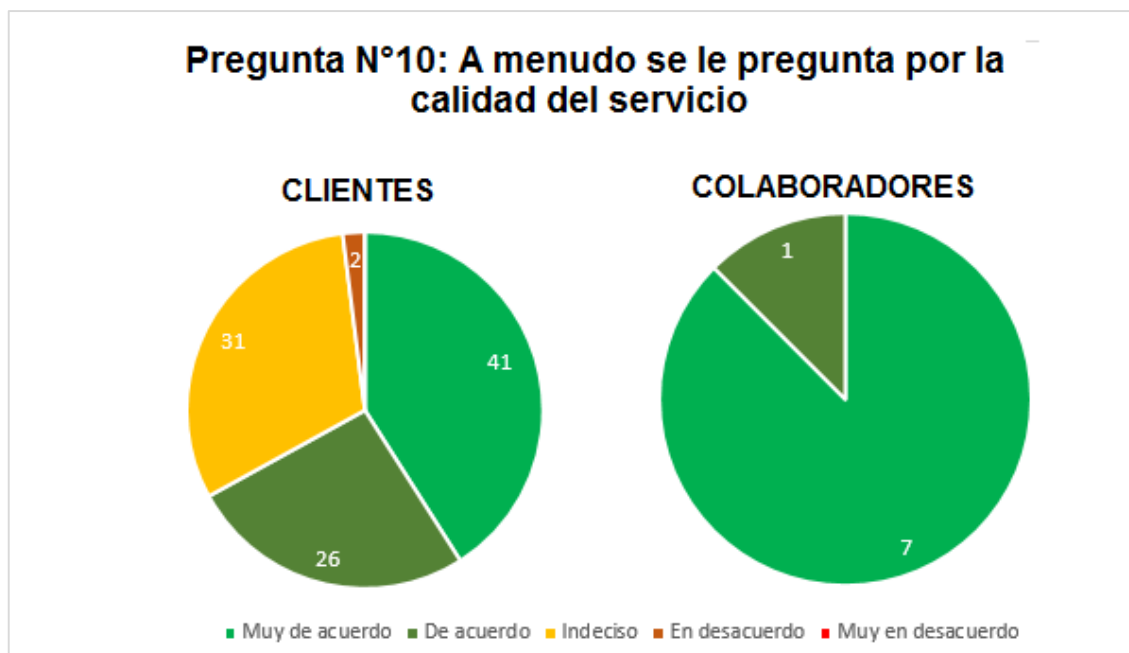


Figura 40. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

La pregunta número diez propone que a menudo se le pregunta al cliente por la calidad del servicio. Luego de recolectar datos y analizar los resultados de los cuestionarios aplicados tanto a clientes como a colaboradores de la empresa TuTaller.pe y, luego de su comparación se observa claramente que existe discrepancia entre las respuestas de los colaboradores y la de clientes. Los colaboradores creen, en su mayoría, que siempre se le pregunta al cliente por la calidad del servicio, sin embargo, un 31% de los clientes se muestra indeciso, es decir, no sabe si efectivamente se le pregunta por el mismo dato que es un hecho que sucede muy esporádicamente.

En este aspecto y, frente a esta pregunta que se fundamenta en el indicador de presencia de estándares definidos por el cliente, se presenta otra brecha de diseño y estándares de servicio.

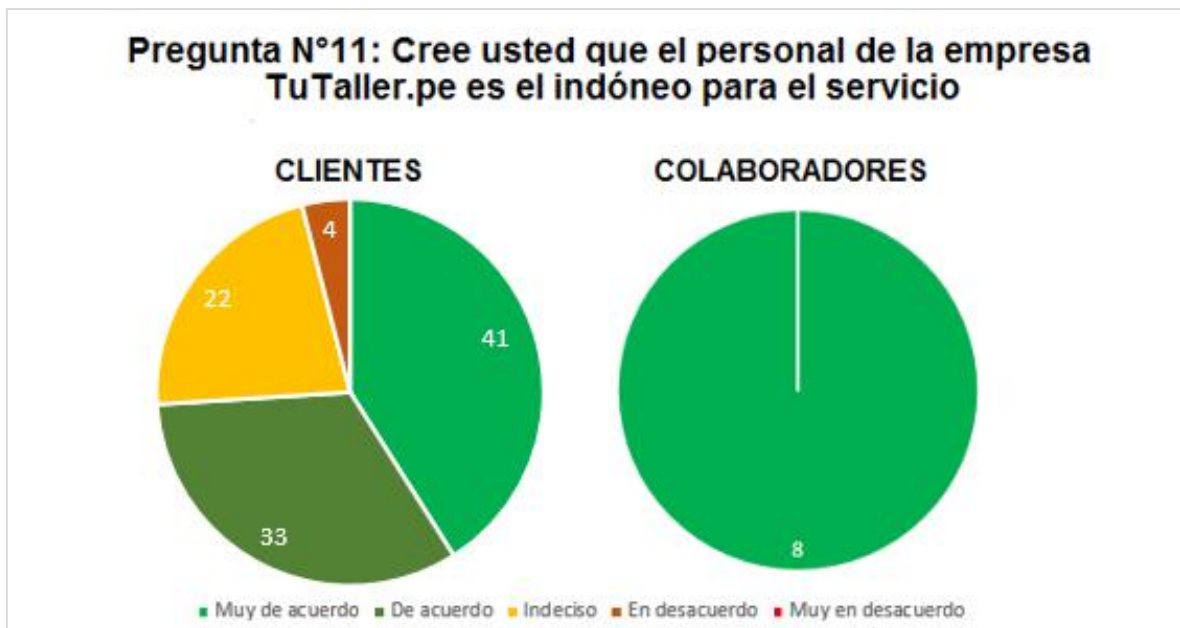


Figura 41. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

La proposición número once que contempla que el personal de la empresa TuTaller.pe es el idóneo para el servicio. De cara a esta proposición y luego de aplicar el cuestionario a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe y analizar los datos, los resultados revelan que, ya sea por exceso de confianza o desconocimiento, los colaboradores creen en su totalidad que para los clientes el personal es el idóneo para realizar el servicio. Sin embargo, los clientes creen en un 22% que no y en un 4% están seguros que no son los idóneos. Evidentemente, existe discrepancia por lo que se presencia una brecha en el servicio. Alineada con las políticas de Recursos Humanos, se concluye una Brecha de desempeño del servicio.

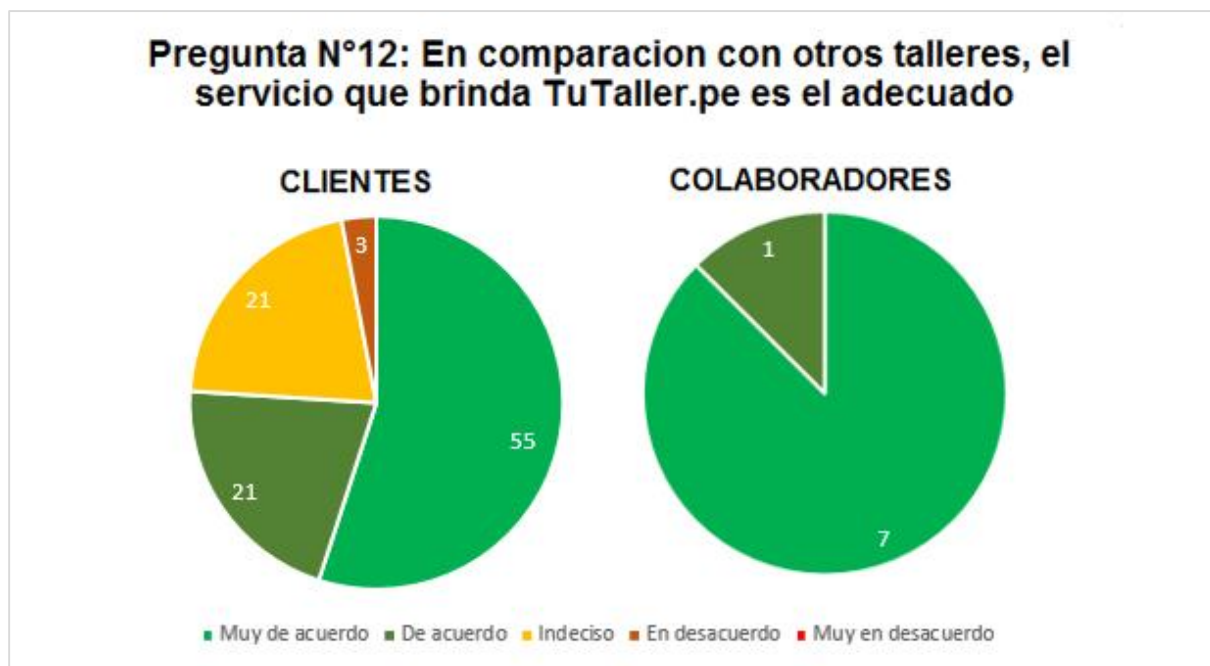


Figura 42. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

La pregunta número doce sobre el servicio de TuTaller en comparación de otros talleres, luego de haber aplicado el cuestionario tanto a clientes como a colaboradores de la empresa TuTaller.pe y de analizarlos y compararlos en conjunto ha revelado que para la mayoría de colaboradores, los clientes creen que el desempeño es bueno, en comparación a otros talleres. Para los clientes, sin embargo, el 21% se muestra indeciso, es decir que no precisa con seguridad si es que en realidad es así o no. Evidentemente existe demasiada autosuficiencia en el taller lo que se revela en cada una de las preguntas. La brecha que se presenta en este caso es también la brecha de desempeño del servicio en el ámbito de alineación de la demanda y la capacidad. Es claro que la brecha no representa una discrepancia muy grande como en otros casos pero si es relevante confirmar que existe.

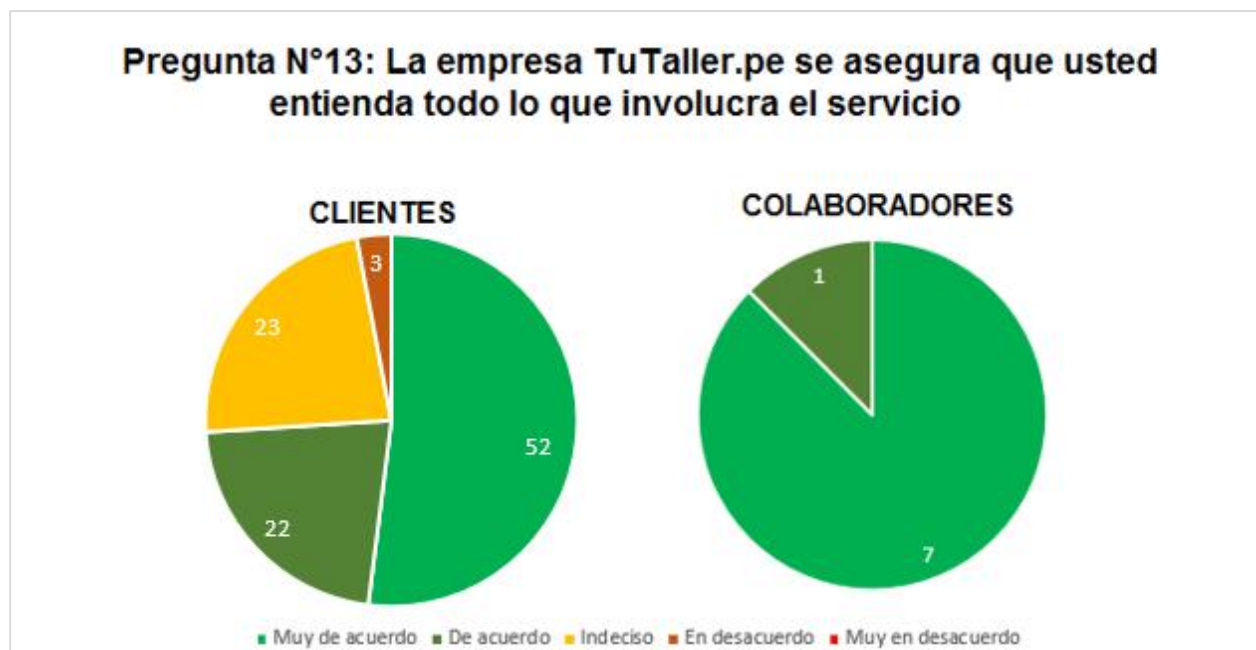


Figura 43. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

En cuanto a la proposición número trece que sugiere que la empresa TuTaller.pe se asegura que el cliente entienda todo lo que el servicio involucra, los resultados de la encuesta realizada tanto a clientes como a colaboradores de la empresa revelan, luego de su análisis y comparación, que para los colaboradores de la empresa, los clientes consideran que siempre se les informa sobre lo que involucra el servicio. En la realidad, según los clientes encuestados, un 23% de las veces, los clientes no están seguros dado que no se les informa debidamente sobre lo que involucra el servicio.

Evidentemente existe discrepancia entre lo que sustentan los colaboradores y las respuestas de los clientes regulares de TuTaller.pe.

El indicador en el cuál se fundamenta la pregunta es la comunicación integral de marketing de servicios, por lo tanto, la brecha es la de comunicación.

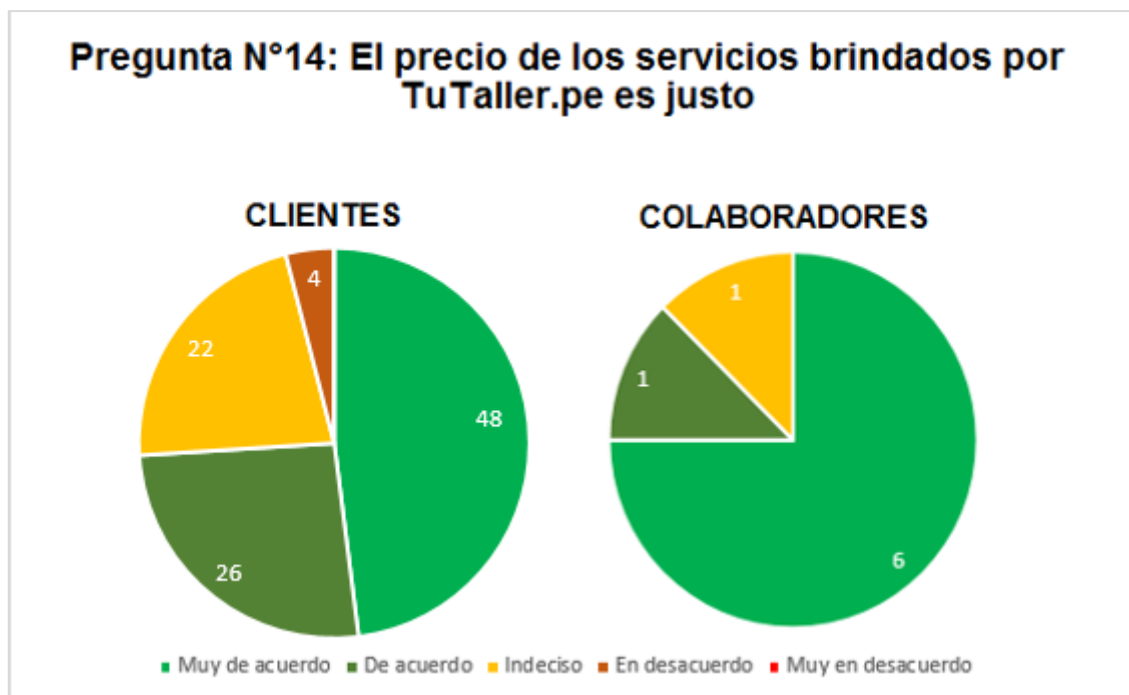


Figura 44. Nota: El presente diagrama compara los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe. Fuente: Plan de marketing TuTaller.pe (2017)

La última pregunta, referente al precio cobrado por TuTaller.pe y si es justo o no revela, luego de haber analizado y comparado los resultados del cuestionario aplicado a clientes y colaboradores de la empresa TuTaller.pe, que para los colaboradores, en su gran mayoría (75%) el precio es siempre justo. Un trabajador de Tutaller, especificó que considera que el cliente promedio se encuentra indeciso sobre esta afirmación (12.5%). Es importante tener en cuenta, en primer lugar, que es la única pregunta en la cual un colaborador se muestra indeciso. Asimismo, en segundo lugar, las respuestas de los clientes evidencian en su gran mayoría están de acuerdo con el precio, excepto por un 22% de estos que se muestra indeciso y un 4% que no está de acuerdo con que el precio sea justo.

El indicador que sustenta la pregunta es la fijación de precios y, aun cuando no es muy grande (es de las menores brechas), la brecha es la de comunicación.

E. Análisis de clientes potenciales

En cuanto al análisis de clientes potenciales se citará el Estudio de mercado que realizó la empresa TuTaller.pe en el año 2016.

Este estudio reveló datos importantes sobre el perfil de clientes potenciales por lo que es conveniente utilizar la segmentación y mencionar las conclusiones más importantes del mismo.

A. Segmentación de clientes potenciales

La segmentación propuesta por el estudio fue la siguiente:

- Sexo: Masculino y Femenino
- Edad: de 20 a 70 años
- Nivel Socioeconómico: A, B.
- Ubicación: Arequipa metropolitana

De la misma manera, el estudio de mercado propuso una segmentación enfocada a cubrir las necesidades de la población de Arequipa metropolitana.

Tabla 9:

Segmentación de la población de Arequipa metropolitana según edad, sexo y nivel socioeconómico

Arequipa Metropolitana			Nivel Socioeconómico		Sexo	
Edad		Cantidad	AB	C	Hombre	Mujer
			20,80%	32,30%	47%	53%
20	24	89794	18677	29003	8778	15372
25	29	83642	17398	27016	8177	14319
30	34	77711	16164	25101	7597	13303
35	39	73560	15300	23760	7191	12593
40	44	64250	13364	20753	6281	10999
45	49	58966	12265	19046	5765	10094
50	54	52478	10915	16950	5130	8984
55	59	42385	8816	13690	4144	7256
60	64	33871	7045	10940	3311	5798
65	69	25530	5310	8246	2496	4370
			125255	194506	58870	103088
TOTAL		602187	319761		161958	

Nota: La segmentación se propone de izquierda a derecha considerando criterios como edad, nivel socioeconómico y sexo. Fuente: Investigación de mercado para TuTaller.pe Arequipa 2016, a partir de datos de INEI (2016). Reproducido con autorización.

B. Conclusiones del Estudio de Mercado de TuTaller.pe 2016.

- El 73% de los encuestados encuentran atractiva la propuesta de negocio de TuTaller.pe que implica el modelo de negocio no tradicional en cuanto al mantenimiento y prevención vehicular.
- El servicio de membresía propuesto por la empresa TuTaller.pe para ejecutar servicios de mantenimiento y prevención vehicular es muy atractivo para los posibles clientes. El 78% de los clientes encuestados estuvo de

acuerdo con que emplearía esta modalidad para la atención de sus vehículos.

- El precio de los servicios de mantenimiento y prevención vehicular son bastante circunstanciales, sin embargo en cuanto a algunos como que los que propone TuTaller.pe los encuestados consideran que son justos y estarían dispuestos a pagarlos.

4.1.3 Conclusiones del diagnóstico

A. Del análisis interno

- La propuesta de valor de la empresa ha cambiado desde su creación en el año 2012. Actualmente, la empresa se enfoca en “derivar por completo las labores de cuidado de un vehículo” es decir, es necesario para la organización cubrir con todas las actividades necesarias del cuidado de vehículos es decir, mecánica, eléctrica, de cuidado de interiores, etc.
- A partir de la conclusión anterior, las alianzas estratégicas se han modificado y se ha considerado enfocarse en empresas proveedoras de repuestos y algunos talleres a los cuales se derivan ciertas actividades especializadas.
- La empresa TuTaller.pe propone un modelo de negocio único y un proceso muy sencillo para el mantenimiento y prevención de vehículos.

B. Del análisis externo

- En el Perú el sector automotriz está presentando un crecimiento de 10% lo que representa una importante oportunidad para la empresa como proveedor de servicios relacionados al incremento de automóviles nuevos y usados.
- El crecimiento de la clase media en la región Arequipa, dado el crecimiento de PBI per cápita, no solo implica incremento de poder adquisitivo sino cambio en las costumbres y hábitos de compra o consumo de servicios. De esta forma, el público objetivo de TuTaller.pe crece.
- Los vehículos actuales requieren de especialización en varios aspectos concernientes a su funcionamiento dado que la utilizan tecnologías nuevas.
- Los cambios a combustibles alternativos como el gas o la utilización de energía eléctrica en el funcionamiento de los vehículos motorizados son una realidad que, para el año 2040, como máximo se presentará en el mundo, sin embargo con menor intensidad en América Latina.
- El poder de negociación de los clientes es muy bajo. Esto debido al modelo de negocio que aparta todas las responsabilidades de lado del cliente y busca atender integralmente sus necesidades.

- Los proveedores y alianzas con talleres especializados representa un factor muy importante en la ejecución del servicio que brinda TuTaller.pe
- La amenaza de nuevos competidores es un factor importante dado que casi no existen barreras de entrada.
- La rivalidad entre competidores es, también, un factor que merece atención dado que en Arequipa existen más de cien talleres, entre formales e informales, según la AAP (2016).

C. Del análisis mixto

- La sólida relación con los clientes y la flexibilidad y personalización en la atención a los clientes representan las fortalezas más importantes del negocio.
- La capacidad o escalabilidad, dado que la empresa es pequeña y posee una capacidad limitada de atención al día es la debilidad a superar.
- El crecimiento del parque automotor, entre otros factores, es la oportunidad más importante que aprovechar por TuTaller.pe
- La especialización, dado que los vehículos más modernos requieren de equipos específicos, es la principal amenaza que debe superar la empresa TuTaller.pe

D. Del análisis de percepción del cliente

- La brecha más grande está dada en cuanto al indicador de Adecuada evidencia física que va de la mano con la proposición que sugiere que las instalaciones y equipos son los adecuados. Esto evidencia que aunque los colaboradores de TuTaller.pe consideran que sus instalaciones y equipos son correctos, los clientes difieren de esto y se muestran indecisos.
- Otra brecha importante se da en el indicador de Presencia de estándares definidos. La proposición que indica si se le pregunta al cliente por el servicio. Los clientes especifican encontrarse indecisos porque no es común que se les pregunte por la calidad del servicio.
- En cuanto a la comunicación ascendente, si es que a menudo se le pregunta por la calidad del servicio o la experiencia, va íntimamente relacionada con la proposición anterior. De este modo, para los clientes se les pregunta muy poco sobre la experiencia mientras que los colaboradores consideran que siempre se les pregunta.
- Finalmente, una de las brechas más importantes se da en la proposición tercera. Indica si el servicio cumple con las expectativas. Los colaboradores concluyen que siempre el servicio cumple con las expectativas de los clientes, sin embargo, casi un cuarto de los clientes encuestados se muestra indeciso al respecto.

E. Del análisis de clientes potenciales

- El 73% de los encuestados encuentran atractiva la propuesta de negocio de TuTaller.pe que implica el modelo de negocio no tradicional en cuanto al mantenimiento y prevención vehicular.
- El servicio de membresía propuesto por la empresa TuTaller.pe para ejecutar servicios de mantenimiento y prevención vehicular es muy atractivo para los posibles clientes. El 78% de los clientes encuestados estuvo de acuerdo con que emplearía esta modalidad para la atención de sus vehículos.
- El precio de los servicios de mantenimiento y prevención vehicular son bastante circunstanciales, sin embargo en cuanto a algunos como que los que propone TuTaller.pe los encuestados consideran que son justos y estarían dispuestos a pagarlos.

Capítulo 5: Propuesta de Plan de marketing

5.1 Propuesta en el ámbito estratégico

5.1.1 Misión: Simplificar el proceso de mantenimiento y prevención vehicular a través de un servicio de calidad brindando experiencias positivas.

5.1.2 Visión: Ser el modelo de negocio preferido por los clientes que necesitan atención vehicular en Perú brindando un proceso de calidad, generando la mayor rentabilidad para ambos y siendo sinónimo de confianza y garantía.

5.1.3 Valores

A. Valores Centrales: valores importantes que se desprenden de la educación. Necesarios en todos los niveles de la organización TuTaller.pe.

- Puntualidad: “Cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo”. (Real Academia Española, 2016)
- Respeto: “Miramiento, consideración, deferencia”. (Real Academia Española, 2016)
- Integridad: “Cualidad de íntegro”. (Real Academia Española, 2016)

- Honestidad: Respeto por los objetos o bienes que no son propios (General, 2015)

B. Valores Instrumentales: valores que permitirán a TuTaller.pe generar ventajas competitivas en un mediano y largo plazo.

- Confianza: Es el valor fundamental de la compañía dado su modelo de negocio. La confianza es importante no solo del lado del consumidor, como un valor esencial para el funcionamiento del negocio; sino que la empresa debe proyectar confianza y seguridad a todos sus clientes a través de cumplimiento de fechas, tiempos, calidad, etc. (General, 2015)
- Puntualidad: Valor que es bastante apreciado por los clientes al momento del recojo y entrega de sus vehículos. Los talleres de mecánica automotriz no suelen ser muy puntuales por lo que es un valor con potencial para convertirse en ventaja competitiva. (Real Academia Española, 2016)

5.2 Propuesta de Plan de Marketing

5.2.1 Resultados del diagnóstico

Es importante revisar, luego de haber desarrollado un diagnóstico exhaustivo sobre la situación de la empresa cuales son los aspectos más importantes sobre los que se trabajará el plan de marketing para la empresa TuTaller.pe.

El siguiente cuadro desarrolla estos aspectos.

Tabla 10:

Resultados del diagnóstico de acuerdo a la mezcla de marketing de un servicio

DIMENSIÓN	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO
PRODUCTO	El servicio no cumple con las expectativas de todos los clientes. Brecha del cliente.
	La propuesta de valor ha cambiado de lo que fue en su inicio en el año 2012.
	El modelo de negocio es único y valorado.
	Se requiere especialización en cuanto a la ejecución de servicios a los nuevos modelos de vehículos.
PRECIO	Los clientes consideran que el precio que pagan es justo.
	Los clientes potenciales consideran que la lista de precios es justa y están dispuestos a pagarlos por la ejecución de servicio.
PLAZA	La empresa requiere de alianzas estratégicas importantes que permitan su funcionamiento.
	El crecimiento del parque automotor implica crecimiento de proveedores.
PROMOCIÓN	El crecimiento del sector automotriz revela la necesidad de comunicar más y mejor.
	La presencia de más competidores implica la necesidad de retener y recapturar clientes.
	Los clientes de la empresa se muestran indecisos sobre si las instalaciones y equipos son los adecuados.
PROCESOS	Los clientes de la empresa especifican que se sienten inseguros sobre si se les pregunta o no sobre la atención o calidad del servicio. De esto modo se presenta una brecha en cuanto a la presencia de estándares definidos por el cliente. Brecha de diseño y estándares de servicio.
PERSONAS	Los clientes consideran, en su mayoría, que el personal de la empresa es el adecuado para el servicio.
	Es necesaria la capacitación y especialización del personal frente a los nuevos modelos de vehículos.
PRESENTACIÓN	Los clientes de la empresa se muestran indecisos sobre si las instalaciones y equipos son los adecuados.

Nota: La presente tabla utiliza las conclusiones del diagnóstico vistas en el Capítulo cuarto del presente trabajo para su elaboración. Fuente: Plan de Marketing TuTaller.pe (2017).

5.2.2 Objetivos del plan de marketing

- Lograr que la satisfacción en cuanto al cumplimiento de expectativas sea del 85% de clientes para octubre del 2018.
- Capacitar a la totalidad de colaboradores en especializaciones técnicas de nuevos modelos de automóviles (software necesario para la ejecución de servicios de mantenimiento, escaneo, etc.) de Enero a Abril del 2018.
- Crear y mantener alianzas contractuales (de al menos un año) importantes con proveedores de repuestos y materiales necesarios en la ejecución del servicio para Junio del 2018.
- Tener un crecimiento de ventas totales de al menos el 35% para el segundo trimestre del año 2018.
- Comunicar eficientemente a la totalidad de clientes sobre lo y el buen estado de las instalaciones y equipos para Marzo del 2018.
- Establecer una propuesta de responsabilidad social empresarial a través de un plan de manejo eficiente y ecológico de los residuos desde agosto del 2018.

5.2.3 Planteamiento de estrategias

A. Planteamiento de la estrategia base: Diferenciación

La estrategia base es la Estrategia de Diferenciación y está sustentada en los siguientes aspectos:

- **Modelo de negocio:** el modelo de negocio de la empresa TuTaller.pe es no tradicional por lo que es conveniente hacer énfasis en la diferenciación con otros talleres que ofrecen, posiblemente, los mismos servicios con distinta ejecución.
- **Clientes:** Dada la segmentación que propone TuTaller.pe como mercado objetivo, la diferenciación apoyará a un mejor aprovechamiento del nicho de mercado en el cual se desempeña actualmente la empresa.
- **Imagen:** A lo largo del diagnóstico y luego de la ejecución del cuestionario de satisfacción. Se ha revelado que la imagen de la empresa frente a sus competidores es sinónimo de diferenciación.

B. Planteamiento de las estrategias secundarias

a. Estrategias secundarias del diagnóstico

Las estrategias planteadas en esta parte del plan de marketing están orientadas al logro de los objetivos propuestos anteriormente. De la misma forma, están

orientadas hacia la estrategia base, es decir la Estrategia de Diferenciación.

Tabla 11:

Planteamiento de estrategias secundarias a partir de los objetivos y del diagnóstico

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA
PRODUCTO	El servicio no cumple con las expectativas de todos los clientes. Brecha del cliente	Lograr que la satisfacción en cuanto al cumplimiento de expectativas sea del 85% de clientes para octubre del 2018	Mejorar la experiencia del servicio que se brinda
PRECIO	Los clientes potenciales consideran que la lista de precios es justa y están dispuestos a pagarlos por la ejecución de servicio.	Tener un crecimiento de ventas totales de al menos el 20% para el segundo trimestre del año 2018	Mejorar la comunicación del servicio de TuTaller.pe y captar nuevos miembros
	Crecimiento del parque automotor.		
PLAZA	La empresa requiere de alianzas estratégicas importantes que permitan su funcionamiento.	Crear y mantener alianzas contractuales (de al menos un año) importantes con proveedores de repuestos y materiales necesarios en la ejecución del servicio para Junio del 2018	Crear alianzas estratégicas que permitan el mejor desarrollo del servicio
PROMOCIÓN / PRESENTACIÓN	Los clientes de la empresa se muestran indecisos sobre si las instalaciones y equipos son los adecuados.	Comunicar eficientemente a la totalidad de clientes sobre el buen estado de las instalaciones y equipos para junio del 2018	Posicionar la empresa como sinónimo de calidad en la mente del consumidor
PERSONAS	Es necesaria la capacitación y especialización del personal frente a los nuevos modelos de vehículos.	Capacitar a la totalidad de colaboradores en especializaciones técnicas de nuevos modelos de automóviles (software necesario para la ejecución de servicios de mantenimiento, escaneo,	Especializar a los colaboradores en la atención de nuevos modelos de vehículos

		etc.) de enero a abril del 2018	
PROCESOS / PRESENTACIÓN	Los clientes de la empresa especifican que se sienten inseguros sobre si se les pregunta o no sobre la atención o calidad del servicio. De esto modo se presenta una brecha en cuanto a la presencia de estándares definidos por el cliente. Brecha de diseño y estándares de servicio.	Renovar el formulario de atención al cliente de tal forma que para octubre del 2018 el índice de clientes indecisos sobre si se les pregunta por la calidad del servicio se reduzca a máximo 3%.	Mejorar el desempeño de los colaboradores
	Crecimiento de tendencias ambientalistas.	Establecer una propuesta de responsabilidad social empresarial a través de un plan de manejo eficiente y ecológico de los residuos implementado desde marzo del 2018	Mejorar el manejo de residuos y desperdicios en favor del medio ambiente

Nota: La presente tabla se vale de las conclusiones del diagnóstico del capítulo cuarto y de los objetivos que se desprenden de las mismas. Fuente: Plan de Marketing TuTaller.pe (2017).

1. Mejorar la experiencia del servicio que se brinda

Dado que luego del análisis diagnóstico de la situación de la empresa y de la percepción del cliente sobre el servicio se determine que no para todos los clientes el servicio cumple con las expectativas, es importante establecer una estrategia que permita lograr que la satisfacción de los clientes en cuanto al cumplimiento de sus expectativas del servicio se incremente.

De esta forma, mejorar la experiencia del servicio que se brinda se presenta como una estrategia importante de cara

a corregir ciertos errores presentados dentro de dos aspectos fundamentales de la experiencia de los clientes: los tiempos (relacionados a las tardanzas en el recojo o entrega de los vehículos) y, más importante aún, errores en el servicio de mantenimiento o chequeo (fallos en el cambio de repuestos, etc.).

2. Mejorar la comunicación del servicio de TuTaller.pe y captar nuevos miembros

El diagnóstico es claro en cuanto a la gran cantidad de mercado a la cual aspira TuTaller.pe y la accesibilidad a los clientes potenciales. Asimismo, estos clientes consideran que el servicio es de calidad y que el precio es justo, por lo que es vital capturar nuevos clientes que permitan a la empresa tener un crecimiento de clientes, de ventas y, por lo tanto crecimiento en la rentabilidad de sus operaciones. Para todo esto se considera pertinente utilizar como estrategia mejorar la comunicación del servicio que brinda TuTaller.pe y captar nuevos clientes.

Son dos estrategias juntas. La primera consiste en ser más efectivos al momento de comunicar los productos y servicios ofrecidos por la empresa frente a nuevos consumidores, de tal forma que se puedan capturar y posteriormente fidelizarlos. De la misma forma, esta estrategia ayuda a la captura de nuevos clientes por lo que una alimenta a la otra y sirven al logro del objetivo antes mencionado.

3. Crear alianzas estratégicas que permitan el mejor desarrollo del servicio

El desarrollo de alianzas estratégicas que permitan un mejor servicio está orientado a crear y mantener alianzas contractuales de al menos un año con proveedores de materiales, repuestos y servicios complementarios (lavado de automóviles, por ejemplo) que son necesarios para la ejecución del servicio que brinda la empresa TuTaller.pe.

Esta estrategia responde a la necesidad de la empresa de tercerizar algunos servicios complementarios como el lavado de automóviles o la disponibilidad de repuestos para ejecutar de manera más rápida y precisa el servicio de mantenimiento o corrección.

4. Posicionar la empresa como sinónimo de calidad en la mente del consumidor

La estrategia presentada está orientada al objetivo de comunicar eficientemente a la totalidad de clientes sobre el buen estado de las instalaciones y equipos de, tal forma que, luego de una comunicación eficaz y el posicionamiento de la empresa, los clientes ya no se muestren indecisos sobre los mismos. Relacionado con el entorno físico o Presentación.

Es evidente que, de acuerdo al modelo de negocio que implica que el cliente nunca vaya al taller, los clientes se muestren indecisos sobre la calidad de las instalaciones y equipos, sin embargo es un lujo que la empresa no se

puede dar. TuTaller.pe debe ser sinónimo de calidad no solo en la atención y ejecución del servicio sino en cuanto al manejo de equipos e instalaciones de primer nivel es por esto que es importante comunicar a los clientes las ventajas de estas cualidades.

5. Especializar a los colaboradores en la atención de nuevos modelos de vehículos.

La estrategia propuesta se presenta como la solución al problema de especialización al cual se enfrenta la empresa TuTaller.pe (y los demás talleres de mantenimiento y prevención vehicular) dado que los nuevos vehículos que ingresan cada año al mercado automotriz peruano presentan características únicas en cuanto a su mantenimiento. Sin ir más lejos, los automóviles que ingresan desde el año 2014 requieren de software especiales según el modelo y marca para su escaneo. De esta forma, siendo el escaneo uno de los pilares del servicio de mantenimiento vehicular es necesario que los colaboradores estén especializados en el uso de software.

6. Mejorar el manejo de residuos y desperdicios en favor del medio ambiente

Estrategia que va de acuerdo con las nuevas tendencias ambientalistas y la necesidad de ejecutar de mejor manera el manejo de residuos. Los residuos y desperdicios en los talleres automotrices son usualmente acumulados y no se utiliza una política de reciclaje o manejo eficiente que garantice que tales residuos que son, dicho sea de paso,

grandes contaminantes sean desechados eficientemente en favor del medio ambiente y así de la sociedad.

El objetivo que se busca cumplir a través de mejorar el manejo de residuos y desperdicios, es poder establecer una propuesta de responsabilidad social empresarial a través de un plan de manejo eficiente y ecológico de tales residuos y desperdicios.

C. Planteamiento de tácticas

Luego de plantear las estrategias a utilizar es conveniente idear tácticas, es decir, cómo se realizarán las estrategias para poder cumplir con los objetivos propuestos.

El siguiente cuadro muestra las tácticas propuestas de acuerdo a cada estrategia secundaria presentada anteriormente.

Tabla 12:

Planteamiento de tácticas a partir de las estrategias secundarias

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Mejorar la experiencia del servicio que se brinda	Tener menos cantidad de fallos en el servicio al mes
	Tener menos cantidad de tardanzas en entrega de los vehículos al mes
Mejorar la comunicación del servicio y captar de nuevos clientes	Mejorar la página web (marketing digital)
	Mejorar el manejo de las páginas de redes sociales en Facebook, Instagram y Twitter
	Paquetes promocionales a los nuevos miembros con el 20% de descuento de cuota de ingreso

Crear alianzas estratégicas que permitan el mejor desarrollo del servicio	Renegociación de todos contratos con los proveedores existentes
	Búsqueda de nuevos proveedores
Posicionar la empresa como sinónimo de calidad en la mente del consumidor	Uso de dos campañas de promoción de la calidad de instalaciones y equipos a través de publicidad que incluya fotografías de los mismos
	Contratar Reportajes publicitarios
Especializar a los colaboradores en la atención de nuevos modelos de vehículos	Capacitar a los colaboradores en manejo de software para escaneo
Mejorar el desempeño de los colaboradores	Utilizar KPI's (key performance indicators) para evaluar y mejorar el desempeño
Mejorar el manejo de residuos y desperdicios en favor del medio ambiente	Crear un plan de manejo eco-amigable de residuos

Nota: La tabla presenta las tácticas a utilizar a partir de cada estrategia secundaria propuesta a partir de los objetivos. Fuente: Plan de Marketing TuTaller.pe (2017).

1. Tener menos cantidad de fallos en el servicio al mes

En cuanto a la estrategia de mejorar la experiencia del servicio, se había dicho que se tomaría en cuenta dos factores dentro de la experiencia que son fundamentales para que el cliente la considere de calidad. El primero y más importante es la cuestión de fallos en el servicio que consiste en errores en cuanto al cambio de repuestos o mal mantenimiento del automóvil. No es común pero sucede que a veces se olvidan algún seguro de ruedas o, por cuestiones de tiempo no se revisa la presión de las llantas o frenos. Esto no debe pasar pues aun cuando suceda una

sola vez la concepción del cliente es mala y su experiencia negativa.

2. Tener menos cantidad de tardanzas en entrega de los vehículos al mes

El segundo aspecto relevante de cara a la experiencia del cliente es el relacionado con los tiempos. Las tardanzas en el recojo y la entrega del servicio representan, también, una mala experiencia del cliente. Sucede, en ocasiones, que no se toman las prevenciones necesarias y por tráfico o tiempos mal calculados, se le entrega tarde el vehículo al cliente. Esto no debe suceder ya que se desea lograr el objetivo de mejorar la experiencia de los clientes de TuTaller.pe.

3. Mejorar la página web

Frente a la estrategia de mejorar la comunicación del servicio y sobre la empresa y, además, captar clientes nuevos, mejorar la página web es una táctica que permitirá el logro de los objetivos trazados anteriormente.

La página web representa, virtualmente, la cara de la empresa, por lo que para comunicar mejor lo que es la empresa la página web debe estar muy bien manejada. En la actualidad la TuTaller.pe cuenta con una página web pero no está bien presentada ni en cuanto forma (moock up) ni en contenido por lo que es imperante mejorarla.

4. Mejorar el manejo de las páginas de redes sociales en Facebook, Instagram y Twitter

Asimismo, otra táctica válida frente a la comunicación es el mejorar el manejo de redes sociales, específicamente Facebook, Instagram y Twitter. Está comprobado que en la actualidad el manejo de las redes sociales garantiza comunicación eficaz hacia los grupos de interés de las organizaciones por lo que es necesario que se creen relaciones a través de estos instrumentos.

De la misma forma, es conveniente contratar un Community Manager o Gestor de Redes Sociales que esté pendiente de la información que se publica, de los tiempos y de que los objetivos de la empresa estén alineados con lo que se comunica

5. Paquetes promocionales a los nuevos miembros con el 20% de descuento de cuota de ingreso

A través de los paquetes promocionales que consisten en el 20% de descuento para los miembros nuevos, TuTaller.pe busca captar clientes a través de una táctica común como es la promoción.

6. Renegociación de todos contratos con los proveedores existentes

Es una táctica que permitirá ejecutar la estrategia de crear alianzas estratégicas sólidas. Si bien es cierto la mayoría de actividades concernientes al mantenimiento de un vehículo las ejecuta la empresa TuTaller.pe, hay actividades muy importantes como el lavado de vehículos que se terceriza y que es vital de cara a la presentación del servicio.

Es por esto, que es importante renegociar contratos para lograr acuerdos de por lo menos un año. Estos acuerdos o contratos permitirán que la empresa desarrolle sus actividades bajo un marco de tranquilidad en cuanto a sus proveedores.

7. Búsqueda de nuevos proveedores

Es importante ver nuevas opciones en cuanto a proveedores. Algunas veces los proveedores se sienten cómodos y bajan la calidad de su servicio. Esto no puede suceder, entonces, en cuestiones de precios y calidad, es conveniente buscar nuevos proveedores.

8. Uso de dos campañas de promoción de la calidad de instalaciones y equipos a través de publicidad que incluya fotografías de los mismos

El diagnóstico reveló que de cara a la comprensión de la calidad de instalaciones y equipos, los clientes se mostraban indecisos. De esta forma, la táctica de utilizar campañas de promoción de la calidad a través de publicidad que incluya fotografías de las instalaciones y equipos es el cómo se posicionará la empresa como sinónimo de calidad y, se cambiará el pensamiento de los clientes que se muestran inseguros sobre las instalaciones. Estas campañas serán tanto en cuanto a medios de comunicación masiva y medios digitales.

9. Contratar Reportajes publicitarios

Los reportajes publicitarios son una importante herramienta que sirve a dar conocer a nuevos clientes o a clientes ya existentes de las características más relevantes del servicio que ofrece una empresa. De esta forma, para TuTaller.pe es muy importante darse a conocer como un modelo de negocio diferente, una propuesta distinta a la satisfacción de una necesidad común.

La contratación de este reportaje publicitario será, luego de evaluar pertinentemente el medio, el canal y el horario (evidentemente más convenientes).

10. Capacitar a los colaboradores en manejo de software para escaneo

Frente a la estrategia de especializar a los colaboradores en la atención de nuevos vehículos que responde a la necesidad de atender nuevos modelos de vehículos, es importante capacitar a los colaboradores, específicamente a los encargados mecánicos del servicio, en el manejo del software necesario para al menos 6 marcas distintas de automóviles. Esto contribuirá a la extensión de la versatilidad del servicio y a la mejora de la calidad del mismo.

Es importante mencionar que la capacitación será por convenio es decir, de la totalidad de la inversión, el colaborador se hará cargo del 50% y TuTaller.pe del resto.

11. Utilizar KPI's (key performance indicators) para evaluar y mejorar el desempeño

Para mejorar el desempeño de los colaboradores, la táctica a utilizar es la utilización de KPI's, es decir, de indicadores de desempeño clave. Esto consiste en formular

indicadores de medición de desempeño para evaluar a los colaboradores. Estos indicadores van desde la hora de llegada (ingreso al trabajo), hasta el cumplimiento de sus actividades (llenar el check list de entrega del servicio).

12. Crear un plan de manejo eco-amigable de residuos

Es relevante, frente a las nuevas tendencias ecológicas, crear un plan de manejo de residuos en favor del medio ambiente.

Este plan estará desarrollado en el presente trabajo y, de acuerdo a lo establecido en el cronograma de actividades se ejecutará desde marzo del 2018.

D. Planteamiento de actividades

a. Actividades

Conforme al Plan de Marketing que se propone a través de este trabajo y sustentadas en las tácticas que se utilizarán para utilizar estrategias que servirán al logro de los objetivos del mismo, se han planteado las siguientes actividades.

Tabla 13:
Planteamiento de actividades

TÁCTICAS	ACTIVIDADES	TAREAS
Tener menos del 5% de fallos en el servicio al mes	Crear un check list del servicio que deberá ser llenado por los mecánicos y el encargado del servicio antes y después del mismo	No requiere tareas
	Comunicar e implementar el uso del check list en el servicio	No requiere tareas
Tener menos del 5% de tardanzas en entrega de los vehículos al mes	Crear un check list de la hora de entrega que deberá ser llenado por los mecánicos y el encargado del servicio antes y después del mismo	No requiere tareas
	Comunicar e implementar el uso del check list en el servicio	No requiere tareas
Mejorar la página web (marketing digital)	Contratar un desarrollador web	Búsqueda de desarrolladores web
		Evaluar a los posibles desarrolladores web
		Seleccionar posibles desarrolladores web
		Escoger al desarrollador web
	Escoger el modelo (moock up)	Evaluar posibles alternativas de maquetado
		Escoger el modelo de maquetado de la página web
	Determinar el contenido (codificación)	No requiere tareas
	Renovación de dominio y hosting	No requiere tareas
Mejorar el manejo de las páginas de redes sociales en Facebook, Instagram y Twitter	Contratar un community manager	Búsqueda de community managers
		Cotizar propuestas de community managers
		Evaluar las cotizaciones de los posibles community managers

		Seleccionar al community manager
		Plantear objetivos (semestrales) a la labor del community manager
	Determinar el contenido de las páginas de redes sociales	No requiere tareas
Paquetes promocionales a los nuevos miembros	Desarrollar las propuestas de paquetes de ingreso de nuevos clientes por temporada	No requiere tareas
	Proponer paquetes de ingreso que consisten en descuentos del 20% por afiliación	No requiere tareas
Renegociación de contratos con los proveedores existentes	Reuniones de renegociación de contratos con proveedores existentes	No requiere tareas
Búsqueda de nuevos proveedores	Reuniones con nuevos proveedores	No requiere tareas
Promoción de la calidad de instalaciones y equipos	Insertar fotografías de las instalaciones y equipos en la publicidad (masiva y digital)	No requiere tareas
Reportajes publicitarios	Identificar los posibles canales y programas de televisión	No requiere tareas
	Cotizar el precio del reportaje en cada canal y programa posible	No requiere tareas
	Evaluar las cotizaciones	No requiere tareas
	Elegir el canal y programa de televisión	No requiere tareas
	Elegir la fecha para el reportaje publicitario	No requiere tareas
	Elaborar un pequeño presupuesto para el reportaje publicitario	No requiere tareas

Capacitar a los colaboradores en manejo de software para escaneo de al menos 6 marcas distintas	Inscribir a los colaboradores en el curso de manejo de software para escaneo de vehículos en el instituto Senati. Capacitación por convenio.	No requiere tareas
Utilizar KPI's (key performance indicators) para evaluar y mejorar el desempeño	Establecer indicadores de medición del desempeño (KPI's)	No requiere tareas
	Comunicar a los colaboradores sobre las penalidades o recompensas	No requiere tareas
	Aplicar indicadores de medición de desempeño a las actividades	No requiere tareas
	Evaluar los indicadores de medición de desempeño	No requiere tareas
Crear un plan de manejo eco-amigable de residuos	Crear un plan de manejo de residuos	No requiere tareas
	Comunicar a los colaboradores sobre el plan de manejo de residuos	No requiere tareas
	Implementar el plan de manejo de residuos	No requiere tareas

Nota: La tabla presenta las actividades que se deben desarrollar para desplegar las tácticas a utilizar a partir de cada estrategia secundaria propuesta a partir de los objetivos. Fuente: Plan de Marketing TuTaller.pe (2017).

b. Planteamiento específico de actividades

Tabla 14:

Planteamiento de actividades, tareas y su duración

ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	DURACIÓN	
			FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
Crear un check list del servicio que deberá ser llenado por los mecánicos y el encargado del servicio antes y después del mismo		Francisco Roberts (Gerente General)	03/01/2018	10/01/2018
Comunicar e implementar el uso del check list en el servicio			11/01/2018	11/01/2018
Crear un check list de la hora de entrega que deberá ser llenado por los mecánicos y el encargado del servicio antes y después del mismo			03/01/2018	10/01/2018
Comunicar e implementar el uso del check list en el servicio			11/01/2018	11/01/2018
Contratar un desarrollador web	Búsqueda de desarrolladores web	Patricia Monroy (Administradora)	02/02/2018	09/02/2018
	Evaluar a los posibles desarrolladores web		10/02/2018	12/02/2018
	Seleccionar posibles desarrolladores web		13/02/2018	14/02/2018
	Escoger al desarrollador web		15/02/2018	15/02/2018
Escoger el modelo (moock up)	Evaluar posibles alternativas de maquetado		16/02/2018	21/02/2018
	Escoger el modelo de maquetado de la página web		16/02/2018	21/02/2018
Determinar el contenido (codificación)			16/02/2018	21/02/2018
Renovación de dominio y hosting			25/02/2018	25/02/2018
Contratar un community manager	Búsqueda de community managers	Patricia Monroy (Administradora)	02/03/2018	09/02/2018
	Cotizar propuestas de community managers		09/03/2018	14/03/2018

	Evaluar las cotizaciones de los posibles community managers		15/03/2018	20/03/2018
	Seleccionar al community manager		22/03/2018	22/03/2018
	Plantear objetivos (semestrales) a la labor del community manager		24/03/2018	24/03/2018
Determinar el contenido de las páginas de redes sociales			24/03/2018	24/03/2018
Desarrollar las propuestas de paquetes de ingreso de nuevos clientes por temporada		Francisco Roberts y Patricia Monroy	02/05/2018	09/05/2018
Proponer paquetes de ingreso que consisten en descuentos del 20% por afiliación			11/05/2018	11/05/2018
Reuniones con nuevos proveedores		Bryan Gómez (Gerente de ventas)	29/03/2018	12/04/2018
Reuniones de renegociación de contratos con proveedores existentes			13/04/2018	20/04/2018
Insertar fotografías de las instalaciones y equipos en la publicidad (masiva y digital)	Contratación de un diseñador gráfico	Francisco Roberts y Patricia Monroy	10/04/2018	15/04/2018
	Concertación de las ideas		16/04/2018	17/04/2018
	Distribución de la publicidad		20/04/2018	30/04/2018
Identificar los posibles canales y programas de televisión		Francisco Roberts y Patricia Monroy	03/04/2018	05/04/2018
Cotizar el precio del reportaje en cada canal y programa posible			06/04/2018	12/04/2018
Evaluar las cotizaciones			14/04/2018	16/04/2018
Elegir el canal y programa de televisión			16/04/2018	16/04/2018
Elegir la fecha para el reportaje publicitario			16/04/2018	17/04/2018
Elaborar un pequeño presupuesto para el reportaje publicitario			18/04/2018	20/04/2018
Inscribir a los colaboradores en el curso de manejo de software para escaneo de vehículos. Capacitación por convenio.		Patricia Monroy (Administradora)	26/02/2018	02/03/2018

Establecer indicadores de medición del desempeño (KPI's)		Patricia Monroy (Administradora)	03/01/2018	10/01/2018
Comunicar a los colaboradores sobre las penalidades o recompensas			11/01/2018	11/01/2018
Aplicar indicadores de medición de desempeño a las actividades			11/01/2018	11/01/2018
Evaluar los indicadores de medición de desempeño			31/01/2018	04/02/2018
Crear un plan de manejo de residuos		Kevin Paredes F.	20/08/2017	20/11/2018
Comunicar a los colaboradores sobre el plan de manejo de residuos		Patricia Monroy (Administradora)	01/03/2018	01/03/2018
Implementar el plan de manejo de residuos			01/03/2018	01/03/2018

Nota: La tabla presenta las actividades y su duración que se deben desarrollar para desplegar las tácticas a utilizar a partir de cada estrategia secundaria propuesta a partir de los objetivos.

Fuente: Plan de Marketing TuTaller.pe (2017).

c. Cronograma de actividades

Tabla 15:

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	TAREAS	MES	DÍA
Crear un check list del servicio que deberá ser llenado por los mecánicos y el encargado del servicio antes y después del mismo	No requiere.	Enero	03-ene
Crear un check list de la hora de entrega que deberá ser llenado por los mecánicos y el encargado del servicio antes y después del mismo	No requiere.		03-ene
Establecer indicadores de medición del desempeño (KPI's)	No requiere.		03-ene
Comunicar e implementar el uso del check list en el servicio (del servicio)	No requiere.		11-ene
Comunicar a los colaboradores sobre las penalidades o recompensas	No requiere.		11-ene
Aplicar indicadores de medición de desempeño a las actividades	No requiere.		11-ene
Evaluar los indicadores de medición de desempeño	No requiere.		31-ene
Comunicar e implementar el uso del check list en el servicio (de hora de entrega)	No requiere.	Febrero	02-feb
Contratar un desarrollador web	Búsqueda de desarrolladores web		02-feb
	Evaluar a los posibles desarrolladores web		10-feb
	Seleccionar posibles desarrolladores web		13-feb
	Escoger al desarrollador web		15-feb

Escoger el modelo (moock up)	Evaluar posibles alternativas de maqueteado		16-feb
	Escoger el modelo de maqueteado de la página web		16-feb
Determinar el contenido (codificación)			16-feb
Renovación de dominio y hosting			25-feb
Inscribir a los colaboradores en el curso de manejo de software para escaneo de vehículos en el instituto Senati. Capacitación por convenio	No requiere.		26-feb
Comunicar a los colaboradores sobre el plan de manejo de residuos	No requiere.	Marzo	01-mar
Implementar el plan de manejo de residuos	No requiere.		01-mar
Contratar un community manager	Búsqueda de community managers		02-mar
	Cotizar propuestas de community managers		09-mar
	Evaluar las cotizaciones de los posibles community managers		15-mar
	Seleccionar al community manager		22-mar
	Plantear objetivos (semestrales) a la labor del community manager		24-mar
Determinar el contenido de las páginas de redes sociales	No requiere.		24-mar
Cotizar el precio del reportaje en cada canal y programa posible	No requiere.	Abril	03-abr
Evaluar las cotizaciones	No requiere.		06-abr
Reuniones con nuevos proveedores	No requiere.		10-abr

Reuniones de renegociación de contratos con proveedores existentes	No requiere.		13-abr
Elegir el canal y programa de televisión	No requiere.		14-abr
Insertar fotografías de las instalaciones y equipos en la publicidad (masiva y digital)	No requiere.		16-abr
Elegir la fecha para el reportaje publicitario	No requiere.		16-abr
Elaborar un pequeño presupuesto para el reportaje publicitario			16-abr
Identificar los posibles canales y programas de televisión	No requiere.		20-abr
Desarrollar las propuestas de paquetes de ingreso de nuevos clientes por temporada	No requiere.	Mayo	02-may
Proponer paquetes de ingreso que consisten en descuentos del 20% por afiliación	No requiere.		11-may
Crear un plan de manejo de residuos	No requiere.	Hecho	Hecho

Nota: La tabla presenta las actividades y su duración que se deben desarrollar para desplegar las tácticas a utilizar a partir de cada estrategia secundaria propuesta a partir de los objetivos.
Fuente: Plan de Marketing TuTaller.pe (2017).

E. Inversión

A continuación, en el cuadro, se presentan las actividades y el costo de inversión y mantenimiento en el cuál se debe incurrir para su cumplimiento.

Tabla 16:

Planteamiento de actividades, tareas y costos

ACTIVIDADES	TAREAS	COSTO				VECES AL AÑO	MANTENIMIEN TO TOTAL	TOTAL
		INVERSION UNITARIA	UNIDADES	INVERSION TOTAL	MANTENIMIENT O (MENSUAL)			
Crear un check list del servicio que deberá ser llenado por los mecánicos y el encargado del servicio antes y después del mismo						12		S/. -
Comunicar e implementar el uso del check list en el servicio						12		S/. -
Crear un check list de la hora de entrega que deberá ser llenado por los mecánicos y el encargado del servicio antes y después del mismo		S/. 2,00	8	S/. 6,00	S/. 16,00	12	S/. 192,00	S/. 208,00
Comunicar e implementar el uso del check list en el servicio							S/. -	S/. -
Contratar un desarrollador web	Búsqueda de desarrolladores web	S/. 20,00					S/. -	S/. -
	Evaluar a los posibles desarrolladores web	S/. 20,00					S/. -	S/. -
	Seleccionar posibles desarrolladores web	S/. 20,00					S/. -	S/. -
	Escoger al desarrollador web	S/.1.500,00					S/. -	S/. -

Escoger el modelo (moock up)	Evaluar posibles alternativas de moqueteado	S/. -					S/. -	S/. -
	Escoger el modelo de moqueteado de la página web	S/. -					S/. -	S/. -
Determinar el contenido (codificacion)		S/. -					S/. -	S/. -
Renovación de dominio y hosting		S/. 117,00					S/. -	S/. -
Contratar un community manager	Búsqueda de community managers	S/. -					S/. -	S/. -
	Cotizar propuestas de community managers	S/. 20,00				1	S/. -	S/. -
	Evaluar las cotizaciones de los posibles community managers	S/. -					S/. -	S/. -
	Seleccionar al community manager				S/. 800,00	9	S/. 7.200,00	S/. 7.200,00
	Plantear objetivos (semestrales) a la labor del community manager						S/. -	S/. -
Determinar el contenido de las páginas de redes sociales		S/. -					S/. -	S/. -
Desarrollar las propuestas de paquetes de ingreso de nuevos clientes por temporada		S/. -					S/. -	S/. -
Proponer paquetes de ingreso que consisten en descuentos del 20% por afiliación		S/. -					S/. -	S/. -
Reuniones con nuevos proveedores		S/. 100,00				1	S/. -	S/. -
Reuniones de renegociación de contratos con proveedores existentes		S/. 100,00				12	S/. -	S/. -
Insertar fotografías de las instalaciones y equipos en la publicidad (masiva y digital)	Contratación de un diseñador gráfico	S/. 800,00				1	S/. -	S/. -
	Concertación de las ideas	S/. -					S/. -	S/. -
	Distribución de la publicidad	S/. 200,00				1	S/. -	S/. -

Identificar los posibles canales y programas de televisión		S/. 20,00				1	S/. -	S/. -
Cotizar el precio del reportaje en cada canal y programa posible		S/. -					S/. -	S/. -
Evaluar las cotizaciones		S/. -					S/. -	S/. -
Elegir el canal y programa de televisión		S/. -					S/. -	S/. -
Elegir la fecha para el reportaje publicitario		S/. -					S/. -	S/. -
Elaborar un pequeño presupuesto para el reportaje publicitario		S/. 20,00				1	S/. -	S/. -
Inscribir a los colaboradores en el curso de manejo de software para escaneo de vehículos. Capacitación por convenio.		S/. 50,00	3	S/. 150,00	S/. 175,00	4	S/. 700,00	S/. 850,00
Establecer indicadores de medición del desempeño (KPI's)		S/. -					S/. -	S/. -
Comunicar a los colaboradores sobre las penalidades o recompensas		S/. -					S/. -	S/. -
Aplicar indicadores de medición de desempeño a las actividades		S/. -					S/. -	S/. -
Evaluar los indicadores de medición de desempeño		S/. -					S/. -	S/. -
Crear un plan de manejo de residuos		S/. -					S/. -	S/. -
Comunicar a los colaboradores sobre el plan de manejo de residuos		S/. -					S/. -	S/. -
Implementar el plan de manejo de residuos		S/. 2.180,00				1	S/. -	S/. -
TOTAL								S/.8.258,00

Nota: La tabla presenta las actividades que se deben desarrollar y el presupuesto de cada una. Fuente: Plan de Marketing TuTaller.pe (2017).

Luego de analizar el cuadro propuesto anteriormente en el cuál se especifican las actividades, tareas y sus respectivos costos, se concluye que la inversión necesaria para la implementación del plan de marketing, sustento del presente estudio, es de:
S/. 8258.00 soles.

F. Seguimiento y control

El seguimiento y control del plan de marketing propuesto es continuo dado que se han establecido tácticas que requieren de control inmediato mensual.

Asimismo, se presentan los siguientes instrumentos de seguimiento y control.

- Control de las ventas a Noviembre del 2018. Este control permitirá comprobar si efectivamente se lograron las metas en cuanto al incremento de ventas proyectadas en el planteamiento de objetivos.
- Control de la mejora de la productividad a través de KPI's. Evaluación en Marzo del 2018 y en Noviembre del mismo año. Contrastar ambos controles y emitir un diagnóstico que deberá ser creciente.
- Aplicación del cuestionario de satisfacción del cliente sustentado en el modelo de brechas de Zeithmal (2009) en el mes de Octubre de tal forma que se evalúe si es que se han reducido las brechas y conocer cuál es la posición de

los clientes frente a las brechas más importantes arrojadas por el diagnóstico

Tabla 17:

Actividades de Seguimiento y Control

Actividad	Mes (2018)											
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Julio	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Aplicación del cuestionario de satisfacción (por segunda vez)												
Evaluación a través de KPI's												
Control de la mejora de la productividad												

Fuente: Plan de Marketing TuTaller.pe (2017).

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

6.1.1 Luego de hacer un análisis diagnóstico en los aspectos internos, externos, análisis de clientes y de clientes potenciales, se observa que la empresa TuTaller.pe presenta una situación positiva. Existen muchos factores que influyen hacia su crecimiento y que representan oportunidades que se aprovecharán con la implementación del Plan de marketing propuesto en el presente trabajo. Asimismo, es importante mencionar que existe cierta distancia entre lo que concibe la empresa (como conjunto de colaboradores asociados hacia un fin) y lo que conciben los clientes, presentándose varias brechas (vistas en las conclusiones del diagnóstico) que deberán ser corregidas si es que no se quiere tener una visión equivocada del servicio que se brinda y, efectivamente, se pretende aprovechar el potencial que presenta la empresa.

6.1.2 La estrategia fundamental del plan de marketing propuesto es la estrategia de Diferenciación. Se sustenta en la necesidad de la empresa de seguir diferenciándose de la competencia no solo por desarrollar un modelo de negocio diferente, sino también por la percepción de los clientes en cuanto al servicio que brinda. El planteamiento de estrategias secundarias de acuerdo a la mezcla de marketing y fundamentadas en las conclusiones del análisis diagnóstico favorecen a que la estrategia de Diferenciación se convierta en una ventaja competitiva que permita, como se estableció al inicio del trabajo en el

planteamiento del problema, aprovechar oportunidades de crecimiento para TuTaller.pe.

6.1.3 El desarrollo de tácticas en el presente plan de marketing, como fundamento y herramientas efectivas del cumplimiento de estrategias, se presenta de tal forma que ayuda a desarrollar las estrategias secundarias, orientadas a la Diferenciación de TuTaller.pe. Las tácticas especifican el cómo se va a lograr los objetivos propuestos a través de las estrategias por lo que son la base del desarrollo de las acciones de las cuales se hablará más adelante. Es relevante comentar que las tácticas presentadas en el plan de marketing para la empresa TuTaller.pe están sustentadas en la necesidad de la empresa de comunicar, captar (clientes) y especializar sus actividades.

6.1.4 El desarrollo de la implementación del plan de marketing propuesto en el presente trabajo está fundamentado en el desarrollo de estrategias, tácticas y actividades propuestas a partir de las anteriores. Estas actividades responden a la necesidad de orden y jerarquía que requiere el plan y están ordenadas de tal forma que su implementación es precisa y clara. Y que están detalladas en el cronograma. La aplicación de las actividades propuestas en el presente plan de marketing, contribuirán significativamente al desarrollo de las estrategias planteadas y al aprovechamiento de oportunidades para su crecimiento y mejora de la empresa en el ámbito en el que se desenvuelve.

6.1.5 La implementación del plan de manejo de residuos para la empresa TuTaller.pe está fundamentada en la necesidad inherente de las empresas de servir. En este caso en particular, las acciones se orientan hacia el cuidado del medio ambiente a través del manejo de residuos que son de alto impacto ambiental en cuanto a su contaminación. Este plan no solo favorece el cuidado del medio ambiente sino que posiciona a la empresa como una empresa social y ambientalmente responsable y genera en el cliente la concepción de una empresa preocupada por el entorno en el que se desarrolla. El desarrollo del plan de manejo de residuos para la empresa está detallado en los anexos, específicamente en el Anexo 1.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Respecto al análisis, se recomienda que la visión de los colaboradores de la empresa, específicamente en el área de atención al cliente, sea más realista y vaya de acuerdo con los objetivos de la empresa. De esta manera se reducirán las brechas (establecidas en el análisis diagnóstico del plan de marketing), lo que ayudará a sustentar el desarrollo de la empresa como una organización consolidada.

6.2.2 En cuando al planteamiento de estrategias se recomienda publicar las estrategias mensualmente en el panel de los colaboradores. Esta actividad estará a cargo del área de Administración.

- 6.2.3 Las tácticas planteadas presentan cómo se realizarán objetivos, de esta forma, se recomienda que se utilicen los medios adecuados en la ejecución de las mismas; actividad que estará a cargo del área de Administración de la empresa.
- 6.2.4 Las actividades propuestas son respuesta de las tácticas planteadas, de esta forma, se recomienda que se empleen todos los medios y talentos de la empresa en desarrollar de la mejor forma el plan establecido, reconociendo que contribuirá con el logro de objetivos y mejora de la empresa. Es evidente que toda la organización, en su conjunto, especialmente las áreas de Administración y Atención al Cliente deberán ejecutarlas.
- 6.2.5 Finalmente se recomienda, de cara a la implementación del plan de manejo de residuos para la empresa, la mayor seriedad en cuanto al cumplimiento de las actividades propuestas bajo la supervisión del área de Administración.

Referencias

- Cruz J., Guardado J. y Cruz D. (2016). *Plan de marketing digital. Caso práctico: Taller Jhonnys shop*. Universidad de El Salvador, El Salvador.
- El Comercio (n.d.). (2017). *Crecimiento del sector automotriz sería de 10% en el 2017*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/crecimiento-sector-automotriz-seria-10-2017-230274>
- Frómeta Dominguez, D. (2011). *Plan de marketing estratégico para la empresa de diseño e ingeniería CREVER, Las tunas*. Universidad Vladimir Ilich Lenin, Las Tunas, Cuba.
- Kotler P. y Armostrong G. (2012). *Marketing* (14^{ta} ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler P. y Armtrong G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8^{va} ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler Phillip, Keller Lane. (2006). *Dirección de Marketing*. (4^{ta} ed.) Pearson Educación.
- Lambin Jean-Jacques, Gallucci Carlo, Sicurello Carlos. (2008). *Dirección de markering, Gestión estratégica y operativa del mercado* (2^{da} ed.) McGraw-Hill interamericana editores.

Lambin Jean-Jacques. (1995). *Marketing Estratégico*. (6^{ta} ed.). Mc-Graw Hill editores.

Lazo Paz, E. (2005). *Plan de Marketing de la empresa Sur Motors S.A. en la línea de vehículos nuevos para pasajeros (autos, station wagons, suv) Arequipa 2004-2005*. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

Lovelock Christopher y Wirtz Jochen (2009). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia* (6^{ta} ed.) Pearson Educación México.

Nikkan , S. (1988). *Poka-yoke : improving product quality by preventing defects*. Cambridge: Productivity Press.

Olazo Caballero, V. (2010). *Plan de Marketing para mejorar el desarrollo comercial de la empresa Siderperu en la región Lambayeque*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Pirone, G. (2015). *Plan de mercadeo para reposicionar al taller mecánico CYR C.A. Municipio Baruta, Estado Miranda*. Universidad Nueva Esparta, Caracas, Venezuela.

Roberts, F. (27 de Julio de 2017). Colaboración en el Plan de Marketing de TuTaller.pe . (K. Paredes, Entrevistador)

Santesmases Mestre M. (2012). *Marketing Conceptos y Estrategia* (6^{ta} ed.) Madrid: Ediciones Pirámide.

Sarabia Mogrovejo, V. (2012). *La aplicación de un plan estratégico de Marketing y su incidencia en la rentabilidad de la empresa automotores Kenya Cia Ltda. En la ciudad de Puyo*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Suarez Yunda, F. (2014). *Estrategias de Marketing digital y el posicionamiento en el mercado de la empresa Servicio automotriz Suarez en la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Zeitham Valerie A., Bitner Mary Jo, Gremler Dwayne D. (2009). *Marketing de servicios* (5^{ta} ed.). Interamericana Editores S.A

Anexos

ANEXO 1: PLAN DE MANEJO DE RESIDUOS PARA TUTALLER.PE

1. OBJETIVOS

1.1 Desarrollar un plan básico de manejo de residuos para la empresa de servicio automotriz TuTaller.pe

1.2 Mejorar el manejo de los residuos en favor del medio ambiente

2. MANEJO DE RESIDUOS

Es importante distinguir, dentro del marco de un plan de manejo de residuos, las distintas categorías de residuos para darles el manejo correspondiente de acuerdo a su toxicidad y su impacto ambiental.

2.1 Peligrosidad de Residuos

A continuación se muestra la peligrosidad de los residuos más comunes utilizados por la empresa TuTaller.pe en los servicios de mantenimiento y prevención vehicular.

Tabla 18:

Características de los residuos de acuerdo a su toxicidad

TIPO DE RESIDUO	CARACTERÍSTICA
Aceite usado	Tóxico (Te)-Inflamable
Filtros de aceite usados	Tóxico (Te)-Inflamable

Filtros de gasolina usados	Tóxico (Te)-Inflamable
Trapos o Waipes con aceite	Tóxico (Te)-Inflamable
Recipientes vacíos de aceite, anticongelante, líquido para frenos o aerosoles	Tóxico (Te)
Excedentes de líquido de frenos	Tóxico (Te)
Excedentes de líquido anticongelante	Inflamable
Baterías usadas	Corrosivo
Convertidores catalíticos gastados	Tóxico (Te)
Lodos aceitosos	Tóxico (Te)
Baldes de pintura vacíos	Tóxico (Te)-Inflamable
Baldes de aceite vacíos	Tóxico (Te)-Inflamable
Focos fluorescentes fundidos	Tóxico (Te)
Trapos usados en la limpieza	Tóxico (Te)-Inflamable

Nota: La presente tabla se vale de las tablas de toxicidad de productos utilizados en los talleres mecánicos a partir del trabajo de Echevarria (2014) Fuente: Manejo de residuos de taller mecánico, Echevarría (2014).

3. ACTIVIDADES

A partir del cuadro desarrollado en el apartado anterior, se proponen las siguientes actividades partiendo de la distinción de cada uno.

3.1 Actividades para minimizar la generación de residuos

a. Traslado de insumos

Al momento de la compra de insumos tóxicos como los presentados en el apartado anterior, es importante tener en cuenta que cada uno de estos tiene una ficha de indicación. Es

imperante hacer caso a las indicaciones en el traslado de los insumos.

b. Suministro a TuTaller.pe de insumos

- En el caso de suministro de insumos que utilizará el mecánico inmediatamente como filtros de aceite, filtros de gasolina, etc. se aconseja que sean recibidos sin empaque, embalaje o envoltura. En el caso en el que necesariamente el mecánico se vea forzado a aceptar el insumo con empaque, embalaje o envoltura, es pertinente que, inmediatamente, se desechen en el tacho específico de acuerdo al material del cual está hecho.
- En cuanto al suministro de productos líquidos como aceite, anticongelante, gasolina, etc. El taller deberá tener envases específicos para recibir el producto a granel, de tal forma que no exista ningún empaque, embalaje o envoltura. Al momento de usar tales insumos, el mecánico empleará los recipientes que se encuentran en el taller a modo de evitar derrames y desperdicios.
- Los únicos materiales que se suministrarán en sus empaques, embalajes o envolturas son los siguientes:
 - Líquido de frenos
 - Aerosoles para limpieza
 - Productos desengrasantes
- En el caso de textiles utilizados en la limpieza de superficies, se aconseja el uso de telas y no de waipes

dado que este último presenta, regularmente, mayor desperdicio.

c. Operaciones dentro del taller

- En cuanto a fugas, es común la utilización de cartón en las zonas afectadas por la fuga de sustancias como aceites, anticongelantes o gasolina. Esta práctica va en contra del medio ambiente por lo que se sugiere que en lugar de utilizar cartón se utilice aserrín (que deberá estar almacenado ordenadamente en el taller) en las labores de limpieza a fin de evitar mayor cantidad de residuos peligrosos puesto que el cartón con aceite o gasolina también es inflamable y contamina.
- En cuanto a los cambios de aceite, es necesario utilizar un embudo debajo del cárter a fin de que en el momento del cambio de aceite nunca caiga aceite al piso. Asimismo, el filtro utilizado deberá limpiarse y ser colocado en un tacho especial para residuos contaminantes.
- En cuanto a las reparaciones en el motor, es importante que se sepa que el único residuo potencialmente contaminante es el filtro de gasolina. Se debe utilizar un trapo para secar los excedentes del filtro antes de ser removido y luego ser colocado en un tacho especial para residuos contaminantes.
- En cuanto al lavado de partes metálicas se sugiere utilizar recipientes en donde el líquido desengrasante se mantenga en constante movimiento. De esta forma, es

conveniente utilizar trapos para escurrir las piezas y que el líquido desengrasante caiga al suelo.

- En cuanto a la labor general de los mecánicos, se sugiere prohibir el ingreso de alimentos o bebidas al área de mecánica respondiendo a la misma seguridad de los mecánicos. Asimismo el aseo de las manos, por parte de los mecánicos y la utilización de guantes de asbesto.

d. Manejo de residuos dentro del taller

- Se propone, de tal manera que no se entorpezca la labor de los mecánicos, contar con tachos de plástico o metal (dependiendo del tipo de desecho que vayan a contener), debidamente señalizados, en un lugar específico e inamovible, y visible en el taller para arrojar los desperdicios.
- En cuanto al manejo de residuos líquidos, es común que se utilicen las tapas de los baldes debajo de los automóviles como contención de los líquidos de aceite o anticongelante. Esta práctica debe erradicarse y debe utilizarse un recipiente móvil que permita acumular entre 5 y 10 galones de líquido para su posterior traslado a tratamiento.

4. PRESUPUESTO

4.1 Inversión

Tabla 19:

Inversión de la implementación del plan de manejo de residuos

DESCRIPCIÓN	GASTO MENSUAL	VECES EN 1 AÑO	TOTAL
Tachos metálicos	S/. 200,00	2	S/. 400,00
Tachos de plástico	S/. 100,00	2	S/. 200,00
Tachos móviles	S/. 150,00	2	S/. 300,00
Telas de limpieza	S/. 10,00	12	S/. 120,00
Guantes	S/. 50,00	4	S/. 200,00
Aserrín	S/. 30,00	12	S/. 360,00
Traslado de residuos	S/. 25,00	24	S/. 600,00
TOTAL			S/. 2.180,00

Nota: la presente tabla muestra la lista de gastos de la implementación del plan propuesto. Fuente: Plan de Marketing Tutaller.pe (2017).